

BEYOND REASON

Using Emotions as You Negotiate

Roger Fisher

Daniel Shapiro

高情商谈判

[美] 罗杰·费希尔 [美] 丹尼尔·夏皮罗 著

熊浩 许占功 译

畅销书《谈判力》作者全新力作

哈佛谈判理论奠基作品

中信出版集团

版权信息

书名:高情商谈判

作者:[美]罗杰·费希尔 丹尼尔·夏皮罗

译者:熊浩 许占功

ISBN:9787508663715

中信出版集团制作发行

推荐序　谈判的关键在于“情绪”

黄执中

谈判，是为了解决冲突；谈判理论，是一套理解冲突本质的理论。在拆解冲突本质的过程中，不同的学者在不同的取径下，各有不同的偏重。

有些学者，如怀疑学派的理查德·谢尔，会强调“信息”。认为所谓谈判，就是一套在信息不对等的前提下，双方被迫进行信息交换的情境策略。

有些学者，如中国台湾东吴大学的刘必荣教授，会强调“形势”。认为所谓谈判，关键在形势比人强，所以谈判之前，要懂得控制冲突，甚至创造冲突，好顺利造势，逼对方上谈判桌。

有些学者，如沃顿商学院的斯图尔特·戴蒙德，会强调“人”。认为谈判之前，无论条件准备得多周全，策略设计得多严密，最后的关键，都还是个人的心理需求。

凡此种种，各门各派，理论纷呈。

这些不同的策略偏重，彼此间当然没有什么高下对错；相反，每一种不同的取径方式，往往都是想要揭露出，某个我们所曾经忽略的、对于冲突过程的理解。

而这本《高情商谈判》最有意思的地方就在于作者罗杰·费希尔与丹尼尔·夏皮罗，从传统上已经被无数谈判学者翻检查验过无数遍

的谈判环节中，再次切出了一条新路径——谈判的关键，在于“情绪”。

情绪，我们并不陌生。

生活中，当你我在判断事物的价值（这双鞋值100元吗）、犹豫眼前的选项（要事业还是家庭），或思考相应对的态度时（我是否该更强硬一点），情绪往往扮演着决定性的要素。

但长久以来，却鲜少会有人在谈判中把情绪拿出来讨论，更遑论研究情绪在谈判中的影响。原因之一，或许是人们总觉得，谈判本应是理性的，本就“不应该”有情绪。

他们会强调，在对谈过程中，你我应该去关注议题、关注筹码、关注需求、关注权力的转移……而情绪这玩意儿，则是幼稚的、冲动的、有害的、不成熟的，应该是要被过滤的、排除的、忽视的、阻隔的。

所以，在传统的谈判理论中，情绪始终是一块独特的空白。直到，这本《高情商谈判》出版。

事实上，如果愿意自我检视，我们会发现自己生活中，绝大多数的谈判，无论是否愿意，结局都是在情绪的影响下。就像在街边买东西，跟老板讲价，最后谈成时，十有八九不是因为你掌握了什么独特的筹码、形势或信息，也不是由于你成功抓住了对方的什么心理需求，而是因为双方心情好。

“算了，80就80吧，我看你这小子还不错！”

尤其是在日常中，我们很少会面对什么大谈判。多半都是亲友间、伴侣间、职场同事间，因为个别利益摩擦而产生的一些小规模冲突。

谈判规模越小，谈判时情商的影响就越重要。

长期在教“好好说话”的过程中，一直让我深刻了解到“小材大用”的重要。我不喜欢那种建立在大理论、大框架下所做出的什么大指导。因为人的沟通，不是毕其功于一役，而是通过每个小规模的谈判、小规模的说服、小规模的辩论……最后，一点一滴、逐步累积，才形成改变。

所以，学谈判一定要“小材大用“。要学着去应用你最熟悉的元素，在最贴身的场景中，做出即使最微小，却也最具体的改变。一个好的谈判理论无非如此。

我认为，“高情商谈判”会是一个好的开始。

前言 直面情绪

我们无法摆脱情绪的魔咒，正如我们无法停止思考。学习如何激发谈判对象以及自身的正面情绪才是最大挑战。

我们的日常生活离不开各种谈判——去哪里吃晚饭、二手车到底值多少钱以及何时解聘某个员工。

我们的内心充斥着各种情绪——开心、满足之类的正面情绪，以及愤怒、失意、悔恨等负面情绪。

在与他人谈判的过程中，我们应当如何对待这些情绪（对方的以及自己的）？虽然我们竭力避免情绪的干扰，但它们总是挥之不去。它们可能会分散我们的注意力，给我们带来苦楚，甚至导致谈判失败。情绪可能使得我们无法集中精力对付亟待解决的重要问题。在正式或非正式谈判中，我们往往会思想负担过重，无法照顾自己与对方的各种感受，不能针对实际情况做出正确的决定。因为，情绪掌控并非易事。

本书旨在告诉读者该如何应对上述问题。通过阅读本书，你将能掌握激发正面情绪以及应对负面情绪的策略。对于自己和他人的情绪，你将不再感到束手无策，谈判也会变得更加顺畅和高效。即使是最为艰难的谈判，只要利用书中的策略就能轻松搞定，不论谈判对象是难对付的同事、好砍价的买家，抑或你的另一半。

鉴于本书的探讨对象是情绪，我们在撰写过程中加入了自己的见解，并从自己的生活经历以及所参与的长期研究中选取了大量实例。

我们二人均从事谈判的理论研究工作，并对各行各业人员进行培训——从政府高管到普通夫妻，从业务主管到大学生。

本书是我们个人学习和研究的成果。本书的研究是在与罗杰合著的《谈判力》（*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*）的基础上展开的。《谈判力》已经成为最广为人知的谈判指南。这个流程表明，谈判者能够通过相互了解各方核心需求，找出能够最大限度满足双方需求的方案，并实现最优结果。很多读者指出，虽然《谈判力》非常实用，但是它却很少涉及如何在艰难的谈判当中处理各种关系和问题。我们试图在本书中给出答案。

如果没有已故教授杰罗姆·弗兰克的牵线搭桥，就没有这本书，因为我们是经由他介绍认识的。他的直觉认为，“对心理学感兴趣的谈判者”与“对谈判感兴趣的心理学家”之间必然存在协同效应。他的直觉非常准确，我们对他心怀感激。

在过去的5年当中，我们一直在为本书的出版面世做准备。本书写作时间之长，远远超出我们的预期。其中部分原因是我们非常享受聚在一起讨论并从彼此身上汲取知识的欢乐时光。我们现在对谈判情绪的了解超过几年前两个人所掌握知识的总和。

我们希望通过本书，与读者朋友们分享这些想法所带来的乐趣。

01 情绪的力量：情绪可以左右谈判的进程

在签署最终文件之前，潜在客户威胁你，他们将终止协议。

曾向你出售过全新小轿车的商贩告知你，发动机问题不在质保范围之内。

2月的某个寒冷清晨，家里11岁的女儿告诉你，她绝不穿着外套去学校。

在这些情境当中，你的血压会升高，焦虑情绪也会油然而生。这时，有关如何谈判的合理建议通常很难听得进去。尽管你希望自己依然达观理智，但你脱口而出的可能是这样的句子：

“别这样对我。如果你终止这份协议，我的饭碗就保不住啦！”

“你们怎么这么龌龊啊！赶紧把发动机修好，不然我们就法庭见！”

“我的大小姐！不管你喜不喜欢，你都得给我穿外套出门！穿上它！”

或许，你没有当场发泄情绪，但是它必定会吞噬你的内心，影响这一天剩下时间的心绪。如果你的老板让你牺牲周末时光，完成她尚未着手去做的事情，你是不是会满口答应下来，但是整个周末都止不住恼火，满脑子想的都是是否就此辞职？无论你是否阐明上述这些想

法，你都将被情绪所左右。你的举动很可能导致协商失败、损害双边关系或者让你蒙受重大损失。

谈判不仅需要动用头脑，还需要运用直觉——理智和情感，一样都不能少。在本书当中，我们提供了情绪管理的建议。人与计算机不同，谈判不仅限于理性论证。除了己方的实质利益之外，你也是谈判的组成部分。你的情绪一直都在左右谈判的进程，其他人的情绪亦是如此。

什么是情绪

心理学家费尔和罗素曾如是说："每个人都知道什么是情绪，除非人们被要求给出确切定义。若是如是要求，似乎又没人知道什么才是情绪。"作为术语，情绪指的是一种情感体验。情绪是靠感知的，而不是简单地去想象。当他人说了或者做了某些对你个人而言非常重要的事情，你的情绪就会做出回应，同时伴随着相关思绪、生理变化，甚至做某些事情的冲动。如果资历较浅的同事提醒你应当做会议记录，你可能感到愤怒并暗自琢磨："他算老几啊，居然对我指手画脚！"你的血压越来越高，你的生理起了变化，甚至想要辱骂对方。

情绪可以是正面的，也可以是负面的。正面情绪是令人振奋的，无论是自豪、希望，还是宽慰，这些情绪给人以愉悦。在谈判中，正面情绪能够促使我们与对方建立和谐友好的关系。与此相反，愤怒、挫折感等负面情绪总是令人苦恼，而这些负面情绪则不利于在谈判中建立和谐友好的关系。[注]

本书集中探讨了如何借助正面情绪，力争达成明智的协议。本章将为大家介绍应对情绪时可能遇到的主要难题——包括自己以及对方的情绪。后续章节则为读者们构建实操框架，以解决这些难题。这些实操框架并需要你袒露自己内心最深处的情感，也不需要你操纵其他人的情绪。与此相反，框架可以为读者们提供一些情绪管理的有益建议，读者朋友们只需现学现用即可。

---

1. 作为总的谈判策略，正面情绪比负面情绪更有可能培养出密切的合作关系。然而，即便是愤怒之类的负面情绪，如果能够稍加引导，也可以消除误会并澄清事实，让双方重归于好。诚然，有时候诸如悲伤等负面情绪可以将大家团结到一起，因为他们都能够感知某种悲伤情绪。

情绪可成为谈判胜利的绊脚石

情绪是许多人的不可承受之重：情绪可能将明智的协议毁于一旦；情绪可能将和睦友善的关系变成长期不和，使各方利益受损；情绪还会使得公平解决的可能性幻灭。

是什么使得情绪如此恼人呢？

情绪能够分散注意力。情绪会使你无法将注意力集中到实质问题上。如果你或者你的谈判对象开始焦躁不安，你们都得应付情绪所带来的种种问题。你是否会摔门而出？主动道歉？还是安静地坐着，生闷气？如果是这样，你们的目标不再是达成令人满意的协议，而变成了保护自己或者攻击对方。

情绪会损害人际关系。对于刚刚坠入爱河的年轻人而言，情绪的跌宕起伏是无可指责的。但在谈判当中，情绪可能会让你的举动不再明智。强烈的情绪会让你的思维不再灵敏，使得关系受损的危险增加。在你怒不可遏的时候，你可能打断同事的絮絮叨叨。而他正打算提出对双方都有利的方案。陷于这种情绪的愤恨中，于是当你援助之时，对方可能会用沉默不语来回敬你。

他人可能借助情绪来压榨你。如果你面对对方的提议却步不前，或者你在告诉对方你的想法之前有所犹豫，这些易被识别的反应都将暴露你的忧虑以及弱点。仔细观察你的情绪反应的人可能看出你多么在乎某些方案、问题以及你们之间的关系。他们可能通过上述信息，实现对你的压榨。

如果这些都是情绪可能带来的后果，那么我们建议谈判者将这些情绪问题进行整体避控就显得自然而然了。

情绪可成为巨大财富

尽管情绪通常被视为获取谈判胜利果实的绊脚石——事实也的确如此——但情绪同样可以成为一笔巨大财富。我们可以借助于情绪管理实现谈判目标，不论是找寻创新手段以满足诉求，抑或是改善并不稳固的关系。

卡特总统说得上是情绪管理的集大成者。他曾促成以色列和埃及两国之间历史性的和平会谈。他邀请以色列总理梅纳赫姆·贝京和埃及总统安瓦尔·萨达特赴戴维营，旨在促成以埃两国首脑就和平协定问题举行会谈。在会晤进行到足足第13天后，谈判一度停滞不前。以色列民众对谈判取得圆满成功几乎不抱希望。

至此，卡特总统已经为和平谈判进程投入了大量时间和精力。卡特总统可以很轻易地威胁贝京，逼迫他接受自己的最新提议，否则后果自负。但是，敌对的处理方式可能导致贝京彻底放弃谈判进程。同时，还会将两国首脑的私交置于岌岌可危的境地。

卡特总统并未这么做。相反的，他以动之以情的方式促进对话的进行。此前，贝京曾索要带有卡特总统、萨达特总统以及他自己亲笔签名的照片，打算送给孙辈们。按照贝京孙辈的名字，卡特总统对每张照片做了个性化设置。当会谈陷入僵局之时，卡特总统将照片递给了贝京总理。最上面那张照片上孙女的名字赫然映入贝京总理的眼帘，他大声念出了孙女的名字，嘴唇微微地颤动。贝京来回翻看几张照片，逐个念出孙辈的名字。他和卡特总统轻声谈论孙辈和战争问题，谈判由此出现转机。当天晚些时候，贝京总理、萨达特总统与卡特总统一道签署了《戴维营协定》。

若非卡特总统和贝京总理的私交甚笃，他们就无法展开自由开放的讨论。贝京与卡特总统分享了他们所面对的复杂问题，即不排斥对方，也未曾中途退席。正面情绪使得亲和坦诚的对谈基调成为可能，即使存在重大分歧的话题也不在话下。

这种基调的出现并非“偶得”，它的出现离不开努力，实打实的努力。自从首次会晤，卡特总统和贝京总理之间便开始建立默契关系。早在会谈之前的一年多，白宫见证了他们的首次见面。卡特总统私下邀请贝京总理推心置腹地畅聊中东冲突问题。数月之后，卡特总统偕夫人邀请贝京总理及其夫人出席私人晚宴。其间，他们谈论各自生活经历，包括贝京总理的双亲以及唯一的兄弟在犹太人大屠杀[注]当中惨遭杀害的不幸经历。在后来的戴维营谈判当中，卡特总统为实现各方共赢而殚精竭虑。例如，在贝京总理和萨达特总统的戴维营首次会面之前，卡特总统曾经善意提醒贝京总理，萨达特总统将提出一个颇具攻击性的提案，避免贝京总理出现过激反应。

卡特总统不希望看到谈判无果而终，贝京总理和萨达特总统亦是如此，每个人都希望能够有所斩获。卡特总统和他们之间的正面情绪使得会谈能够得以顺利进行。

无论是在国际会谈还是日常协商中，正面情绪扮演着至关重要的角色。它所能带来的益处主要可以归结为三个方面。

正面情绪使得实质利益变得更容易满足。在正面情绪的影响下，对方不会恐惧和猜疑，而双方之间的关系也将从对手转变为伙伴。当你们并肩作战力争解决问题，你也不会再那么谨小慎微。你可以尝试全新的想法，不必担心是否会被对方所利用。

在正面情绪的影响下，你将充满热情，全力以赴。更多的情感投入以及各方的共同努力会使得办事效率大幅提升，你会变得乐于倾

听，也更乐于了解对方的想法，双方均满意的方案由此而触手可及。于是，你们之间所达成的协议通常也更为稳定。

正面情绪可以巩固双边关系。正面情绪能够让你从人际交往当中感受到内心的愉悦。你将能够享受整个谈判过程以及友情给各方带来的益处。你可以敞开心扉交流，不必担心人身攻击可能对你造成的牵制。

这种友情还能为你拉起安全网。在友情的庇护下，你们可以发表不同意见，即使知道形势变得紧张，隔天谈判各方依然能够坐下来继续解决问题。

正面情绪不会增加你被利用的风险。虽然正面情绪可能促使你们达成双方都满意的协议，但是过于放松的你可能做出不明智的让步或者表现得过于自信。我们并不建议你们压制正面情绪，但是在做决定之前，必须诉诸你的理智认识和情感直觉。在签署协议之前，确认该协议能否满足己方的诉求。知悉各方谈判不成的替代方案[注]为何并巧妙地利用这些信息。

表1－1对谈判当中的正面情绪和负面情绪对谈判者的影响做了对比。该表列举了情绪对谈判流程的7个关键要素的影响。

表1－1 常见的情绪影响

谈判要素	负面情绪可能引致	正面情绪可能引致
关系	• 相互猜忌的紧张关系	• 互相合作的工作关系
沟通	• 有限且充满敌意的交流	• 敞开心扉，顺畅的双向交流
利益诉求	• 忽视诉求；固守某项极端需求 • 即使有，也是极不情愿地做出让步	• 听取并了解对方的顾虑和需求
方案	• 两个方案：己方以及对方的立场 • 可能对双赢选择持怀疑态度	• 创造各种可能，满足各方诉求 • 坚信能通过共同努力找到互惠互利的方案
标准	• 一场有关为何己方正确而对方错误的意志战争 • 对“被占便宜”的忧虑	• 合理性标准在于能够让双方信服某一方案优于另一个 • 公平感
BATNA（最佳替代方案）	即便己方的方案不如对方，依然拒不达成一致	争取获得最佳方案，只要它优于己方的最佳替代方案
承诺	• 不存在协议，或者所签署协议不够明晰或者不实用 • 对（不）签署协议感到后悔	• 明确规定各项义务，做到清楚、可操作性强且切合实际 • 对协议的满意、支持以及拥护

1. 犹太人大屠杀指的是在第二次世界大战当中纳粹德国针对犹太民族的清洗行为。纳粹德国在此期间屠杀了近600万犹太人。——译者注

2. 替代方案是指谈判没有形成共识时谈判者可以做的其他选择。——译者注

三种无法奏效的应对情绪方式

虽然我们都已经知道情绪可能危害或者推进谈判进程，我们依然缺乏有关如何应对情绪的指导。我们如何才能收获情绪所带来的益处？常见的建议包括：摆脱各种情绪、忽视情绪的存在以及直面各种情绪。不过，上述三种建议均不能奏效。

摆脱各种情绪？你做不到

我们无法摆脱情绪的魔咒，正如我们无法停止思考。任何时候，你都能感知到某种程度的幸福或者悲伤、热情或者失意、孤立或者参与、痛苦或者快乐。你无法像关闭电灯一样，简简单单地将情绪关掉。

让我们来看下米歇尔的经历。

米歇尔刚刚获得到某家大型医药公司的工作机会。刚开始时，她对自己的工资还是非常满意的——直到她发现另外两名同期受聘员工的起始工资均高于自己，她开始不安并感到困惑，在米歇尔看来，自己的资质明显优于另外两位。

为了获得更高的薪水，米歇尔决定与公司谈判。当被问及她将采取何种谈判策略时，米歇尔表示："我打算'以理服人'。我不会将自己的情绪带入谈话当中，我只想讨论薪资问题。"米歇尔试图说服公司主管，如果相同资质的其他人可以拿到更高的工资，她理应享受类似的工资水平。很好，有原则的处理方式。不幸的是，谈判并不顺

利。尽管米歇尔认为自己可以很好地控制情绪，事实上，她却未能摆脱情绪的魔咒。

正如米歇尔所回忆的那样："我的语气比平常生硬得多，我并不希望如此。但是，事实就是如此，与其他两个新聘用员工相比，公司居然试图支付较少工资来雇用我。对此，我感到焦虑不安。代表公司跟我谈判的人将我的陈述理解为要求，而不是请求。当对方说他不会因受胁迫而为任何人加薪，更别提是刚进公司的新人时，我感到非常吃惊。我并未试图强迫他为我加薪，但是我的情绪阀门并未像我所期待的那样及时关闭。"

在绝大多数情况下，谈判者摆脱情绪的做法也是愚蠢的。当然，你们也做不到。摆脱情绪只会增加工作难度，而不是降低难度。情绪能够向你传递信息，告知你各项事务孰轻孰重，它们让你专注于你最在乎的东西，比如：尊重或者职业安全感。如果对方饶有兴致地向你分享某个事情的时候，你应该意识到这个事情非常重要。你不再需要花费很长时间了解对方的兴趣所在以及他们所优先考虑的事物。从他们的情绪当中，你就能够获得你所需要的信息，从而节省大量的时间和精力。

忽视情绪的存在？没有效果

你得承担忽视情绪的后果。情绪是持续存在着的，且通常会对个人体验产生影响。你可能会尝试忽视情绪的存在，但是情绪却不会因此将你忽视。在谈判过程当中，情绪可能会对你的身体、思维以及行为所带来的影响，而对此你也许少有察觉。

情绪影响你的身体。情绪对你的生理影响可谓立竿见影，它会让你紧张冒汗、害羞脸红、开怀大笑或者忐忑不安。在你感受到情绪之

后，你可能会尝试控制上述情绪的表达。你可能调整自己过于兴奋的大笑或者是失望哭泣，但是你的身体依然会经历生理变化。压抑情绪是需要支付代价的。被压制着的情绪会继续影响你的身体。无论情绪是负面的还是正面的，这种自持的压力都会分散你的注意力。压抑情绪的做法会让你难以集中精力应对实质性问题。

情绪影响你的思维。当你感受到失望或愤怒时，你的头脑将被各种负面想法所充斥，你可能会批评自己或者责怪他人。你的头脑被负面思维所笼罩，使得你无法从容地学习、思考以及记忆。实际上，某些谈判者太过专注于他们的负面情绪以及想法，以至于对对方所做的重要让步也置若罔闻。

与此相反，当你感知到正面情绪的时候，你的思维将集中于自己、对方或双方想法的正确思维中。你不再担心自己可能会被利用，思想由此而变得开放、具有创意与弹性。你不再排斥各种想法，更乐意于挖掘各种可行方案。

情绪影响你的行为。事实上，你所感知到的每种情绪都可能触发你的行为。如果你感到精力充沛，你可能会有拥抱对方的生理冲动。如果你感到生气，你可能会想要揍对方一顿。

你通常可以将那些会让你后悔的行为扼杀在摇篮当中。然而，当你感受到某种强烈情绪，根本来不及思前想后时，就只能被情绪所主宰。在这种情况下，省思自己的想法与行动的能力将严重受限。而事后你会为自己的语言及行动追悔莫及。

直面各种情绪？这是一项复杂的任务

有人建议，谈判者应当了解各种情绪——包括自己以及对方的情绪——并直面各种情绪。有些人天生就擅长应对各种情绪，而绝大多

数人都可以通过学习和练习提升自己的情绪管理能力。举个例子，如果某位谈判者易怒，他/她可以学习有益的技能，认识并管理上述愤怒情绪。

即便对于训练有素的心理学家或者精神病学专家而言，直面各种情绪也并不容易，因为情绪不仅发生在自己身上，还发生在对方身上。在谈判当中，直面各种情绪则尤为不易，因为你需要时间来思考同时处置分歧观点、实质问题及互动程序。这种感觉就像是一边玩杂耍骑自行车，一边打着电话。

直面所产生的每种情绪会让你异常繁忙。谈判期间，你不得不努力搜寻有关自己以及对方情绪的每一丝线索。自己是否在冒汗？对方是否双手交叉放在胸前？你得推断自己以及对方所表现出来的特定情绪所隐藏的信息。（浏览表1－2的情绪语汇列表，将它们逐个看完就需要不少时间，更别提判断自己和对方所表达情绪需要多长时间了。）你应当做出有根据的猜测，找出显而易见的原因所在。原因可能有很多，或者不易辨别——对方焦躁不安的原因在于你刚刚所说的内容，还是在于今天早上跟家人的那场较劲？

你必须决定具体处理方式并付诸实施，并继续关注你的行为对你自己和对方情绪所造成的影响。如果情绪影响是负面且强烈的，谈判双方的情绪很可能会迅速恶化。

表1－2 情绪语汇

正面情绪	负面情绪
兴奋的 / 高兴的 / 愉悦的 / 热情的 / 欢乐的 / 快活的 / 欣喜的 / 狂喜的 / 自豪的 / 感激的 / 快乐的 / 狂欢的 / 激动不已的 / 乐不可支的 / 兴高采烈的 / 如释重负的 / 得到慰藉的 / 心满意足的 / 身心放松的 / 有耐心的 / 宁静的 / 平静的 / 充满希望的 / 敬畏的 / 惊愕的	内疚的 / 羞愧的 / 丢脸的 / 窘迫的 / 遗憾的 / 羡慕的 / 嫉妒的 / 厌恶的 / 愤慨的 / 鄙视的 / 恼怒的 / 生气的 / 狂怒的 / 义愤填膺的 / 没有耐心的 // 害怕的 / 担心的 / 吃惊的 / 胆怯的 / 惊骇的 / 惊慌失措的 / 难过的 / 无望的 / 悲伤的 / 灰头土脸的

情绪通常具备一定的感染力。即便你的情绪已经从失落转换到积极热衷，对方的思维可能还停留在你数分钟之前义愤填膺的行为当中。负面情绪影响力的存续时间很长，情绪越浓烈越繁杂，谈判双方失控的可能性就越大。

那么，本书所讨论的问题就出现了：谈判者应当如何应对谈判双方之间互动的、重要的且实时变化着的情绪？鉴于我们很难观察、理解并直面实时表达出来的情绪，我们是否必须尽己所能做出回应？

另一种选择：专注于核心需求

本书为谈判者们——这也就意味着所有人——提供了应对情绪的强大框架支持。无论你是否承认情绪的存在，它们都将对你的谈判产生影响。正如本书后续章节所讲述的，你可以无视各种时刻变化着的情绪，关注五大核心需求。这五大核心需求是谈判当中很多情绪的来源。你将能够激发正面情绪并克服负面情绪，而不是在负面情绪面前束手无策。

02 谈判的根本：关注需求而非情绪

切勿过分关注于你和他人所感知到的每种情绪，集中注意力找出这些情绪的根源所在。

在几乎所有的谈判当中，都关乎其自身需求，这一点对于绝大多数谈判者而言都适用。通常情况下，核心需求是未被言明的，但与有形权益一样，它们是真实存在的。即便是经验丰富的谈判者，也未必了解这些核心需求是如何激励他们做出各种决定的。

核心需求为你提供了强有力的框架支持，让你可以游刃有余地应对各种情绪，而不至于被它们所打倒。本章是对如何利用核心需求的完整概述。

五大核心需求引发多种情绪

不论好坏，在谈判当中，五大核心需求都将引发多种多样的情绪。这些核心需求分别是赏识、归属感、自主权、地位以及角色。

只要能够高效应对上述核心需求，你就能够激发双方的正面情绪。因为每个人都具备这些需求，所以你可以即刻借助于它们，激发正面情绪。即便第一次见面，也是如此。你们可以轻松获得正面情绪所带来的益处，不必劳神观察、标注并诊断发生在你以及对方身上的几十种情绪变化。

很显然，饥饿、口渴、疲劳或者生理病痛都能引发强烈的情绪。然而，核心需求的焦点在于你与他人的关系。正如表2－1所展示的，每个核心需求都与（相对于他人）你如何看待自己或者（相对于自己）他们如何看待他们自己相关。

表2－1 五大核心需求

核心需求	当____的时候，需求被忽视	当____的时候，需求能够得到满足
赏识	你的想法、感受或者行为被低估	你的想法、感受以及行为的价值被承认
归属感	你被视为敌手，被置于千里之外	你被视为同一战壕的伙伴
自主权	你的自由决定权受到侵犯	他人尊重你对重要事务的自由决定权
地位	你的相对位置低于其他人	你所应享有的地位得到充分认可
角色	你当前的角色及表现不能让自己满意	你所定义的自我角色及行为是令人满意的

五大核心需求并非完全不同。它们交织在一起，相互融合。但是，在激发情绪方面，却各自有着独特的效用。五大核心需求协同作用所传达的谈判情绪信息远比单独某个核心需求所表达的情绪信息来得丰富。这种协同效果就像是长笛、双簧管、竖笛、低音管以及法国号共同演奏莫扎特的木管五重奏。五样乐器的演奏效果并无明显界限。但是，五样乐器同时演奏，使得音乐的音调和节奏都能得以准确把握，优于任何一种乐器独奏的效果。

我们希望五大核心需求能够被适度满足，而非过度满足或者最低限度地满足。我们可以借助以下三个标准，衡量我们的需求是否得以妥善处理。

（1）是否被公平对待？公平对待的前提是遵循风俗习惯，符合法律法规和组织实践原则，并满足社会期望。我们认为的公平是指在情况相似或者环境具有可比性之时自己与其他人受到相同的对待。

（2）是否被以诚相待？以诚相待意味着对方向我们所传达的信息是真实可信的。我们可能无权了解所有的细节，但是我们并不希望自己被欺瞒。如果对方诚恳地为我们消除后顾之忧，那么他们主观上就不会误导或者欺骗我们，所传达的信息也是他们所亲身经历或者深入了解的。

（3）是否与当前形势相匹配？我们似乎不能期望任何形势下所有的需求都得到满足。处理日常生活琐事和面对危机时的行为规范必然不同。所谓恰当的处理方式通常是随机应变。

核心需求被忽视或者得以满足的区别就像是将你的鼻子置于水下和水上。举个例子，如果你不被他人所认可或者被人踢出他们的圈子，你可能觉得自己正在沉入水底，孤独感、无助感让你无法呼吸。你的情绪起了反应，而你很可能会实施敌对行为。相反，如果你觉得自己获得赏识并且被人接纳，你的感觉就像在仰泳，不仅呼吸顺畅，

还能四处观望，自由决定该做些什么以及最终目标何在。于是，你的正面情绪扑面而来，你将变得乐于合作和值得信任，思维也变得更富有创造力。（具体请参见表2－2。）

表2－2 忽视核心需求所面临的风险

当我____的时候，我的核心需求未被满足	**所引发的情绪可能让我感到____**	**当这种情况出现的时候，我很可能会____**
我的努力未获得赏识	**生气** 暴怒的/狂怒的/愤愤不平的/恼怒的/恼火的/可憎的/怀恨的/不耐烦的	给出消极的反应，与自己的益处相背离
我被视为对手	**厌恶** 憎恶的/恶心的/充满愤恨的/侮辱的	选择“单打独斗”
我的自由决定权受到侵犯	**后悔且惭愧** 悔恨的/丢脸的/窘迫的	想法太过古板
我的地位被贬低	**焦虑** 后悔的/害怕的/紧张的/不安的/警惕的	行为具备欺骗性，被视为不可靠的人
我的角色变得无足轻重且受限	**伤心** 极度痛苦的/绝望的/沮丧的/灰头土脸的/冷漠的	
	羡慕和嫉妒	

将核心需求作为棱镜和杠杆

核心需求的强大作用来源于：一方面，它们能够作为棱镜，透视谈判双方的情绪体验；另一方面，它们能够作为杠杆，激活自身以及对方的正面情绪。

作为棱镜，看清形势并做诊断

核心需求能够发挥棱镜作用，帮助你准备、实施并检视谈判中问题的情绪两面。

谈判的准备工作。你可以对照五大核心需求，核查自己以及对方的敏感领域。对方可能对你的哪些话题特别敏感？对方会不会敏感于你对他头衔地位的明示或缄默？如果你修改现有提案却未提前咨询对方，对方资历更深的谈判者是否会认为自主权受到了侵犯？如果你们团队的其他人都去吃饭却唯独没有叫上你，你是否会认为自己被冒犯了？

谈判的具体实施。对核心需求的充分认识能够帮助你了解哪些做法可能激励某个人的行为。例如，你可能察觉到为了达成协议，对方团队的领头人花了好几个星期寻求内部支持，但他所付出的努力却未能获得其他人的欣赏。如果你意识到了这一点，你可以根据实际情况，决定如何行动以解除他的后顾之忧。

对核心需求的充分认知可以消除情绪升级之后的不稳定性。如果对方说的话让你感到不舒服，你要避免自己的行为失控。不要对显而易见的攻击做任何回应。做个深呼吸，问问自己，到底哪个核心需求

出现了问题？对方是否侵害了你的自由决定权？是否贬低了你的身份？

谈判的回顾检视。回顾一下上次开会的情形，你可以利用核心需求来了解参会人员的情绪波动。如果讨论因为你的同僚摔门而出而戛然而止，你可以花点时间逐项核对核心需求，推断激怒对方的因素何在。对这些信息加以盘点可以使你理清问题状况并预防类似情况的再次发生。如果会议进展得相当顺利，你可以对照核心需求，找出背后的真正原因。你可以列出专属于自己的最佳实践清单。

作为杠杆，协助改善形势

无论你是否了解某人当时的情绪及其缘由，都可以利用各个核心需求作为杠杆，激发正面情绪的产生。与识别那些负面情绪已被激起并决定如何应对相比，这种做法通常更为简单。你可以说点什么或者做点什么，解决核心需求当中某个领域的问题，调整谈判者的地位、归属感、自主权、受赏识程度以及角色，正面情绪将应运而生。

你可以借助核心需求，向着积极的方向调整自己的情绪。比如：当面对重大决策时，你可以提醒自己拥有接受或者拒绝对方所提出的某个协议的自主权，为自己释放压力。你还可以与大家分享某个相关领域的知识，以提升自己的地位。

主动满足对方核心需求的做法，主要是为了避免核心需求未能得以满足可能引发的强烈负面情绪。（当人们呼吸顺畅的时候所感受到的愉悦情绪，根本无法与溺水时所感受到的痛苦相提并论。）

表2－3 满足核心需求的作用

当____的时候，我的核心需求被满足	所触发的情绪会让我感到____	当这种情况出现的时候，我很可能会____
我的努力被他人所认可	**热情** 愉快的 / 嬉笑的 / 被逗乐的 / 狂喜的	乐于配合
我被视为伙伴	**深情** 喜爱的 / 在乎的 / 怜悯的	乐于一起工作
我的自由决定权得到了承认	**高兴** 满足的 / 开心的 / 快活的 / 宽慰的 / 乐意的	更富有创造力
我的崇高地位得到了认可	**自豪** 有修养的 / 英勇的	更为可靠
我的角色得以完成（包括那些让我觉得自己与众不同的行为）	**平静** 如释重负的 / 放松的 **充满希望**	

本章小结

在几乎所有谈判当中，人类需求才是最核心的内容。这一点对绝大多数谈判者均适用。你可以集中精力，把握五大核心需求——赏识、归属感、自主权、地位以及角色，而不必劳神费力地直面发生在你及对方身上的几十种时刻变化着的情绪。你可以将它们视为杠杆，激发双方的正面情绪。如果时间充裕，你还可以将它们视为棱镜，对症下药，以满足那些尚未得以满足的需求。

核心需求非常简单，可以现学现用、手到擒来，即便最复杂的形势也不在话下。对于涉及利益方较多且高风险的谈判而言，对五大核心需求的深入认识是至关重要的。

后续章节将深入探讨如何发挥各个核心需求的力量，像棱镜一样透视情况，像杠杆一样改善谈判成果。

03 表达赏识：以积极视域打量他人

数年以前，罗杰曾在第比利斯待过，与南奥塞梯的官员合作，为格鲁吉亚（苏联）政府工作。临行之前，他决定去购物。当他沿着第比利斯的中央大道闲逛的时候，他看到一位木雕艺人在拱廊下认真地雕刻一个迷你餐盘。旁边陈列着好些代售的木制品。罗杰驻足观望。据他回忆，当时的交流如下：

在所有陈列着的木制品当中，就数木雕艺人手里的迷你餐盘最吸引我的目光。因此，我问道："这个餐盘怎么卖？"

"餐盘还没完工呢。"他回答道。

"什么时候能完工呢？"我追问道，带着一丝不耐烦的语气。

"几天以后吧，到时候你就可以把它买走了。"

"我现在就想买走它，即便是半成品。如果我现在买走这个还没雕刻完的餐盘，需要支付多少钱？"（我当然希望能够听到一个折扣价格。）

"现在还不能卖。"木雕艺人说。

他那简单粗暴的回答让我很生气。我已经表达了自己对他劳动产品的兴趣，愿意购买半成品，但他居然不加半点考虑就将我一口回绝。我突然很想辱骂他的劳动成果并羞辱他，或者干脆拍屁股走人。但我并没有这么做，我做了个深呼吸，意识到自己状态不太好，觉得对方没有表达对我的欣赏和尊重，甚至有些瞧不起我。

我开始逐渐明白，木雕艺人可能也感受到了我对他的蔑视。我的行为举动未必比他高明，我也未曾表达自己对他或者对他的观点的欣赏。他可能也感受到了类似的情绪。

“假如我现在卖掉这个餐盘，”木雕艺人说，“需要提价。”

“为什么？”我惊讶地问道。

他把脸转向我，笑了笑，说道：“如果今天就把它卖掉，我就无法享受完成整个雕刻过程的快乐啦。”

听到他的解释，我也笑了。

“我今天早上就要离开第比利斯了。我很惊叹于这个餐盘，也很仰慕你的劳动成果。现在的我比任何时候都更希望能够得到这个餐盘，因为它会让我想起那个以自己的手艺为豪的木雕艺人，以及完成手工艺品能够带给他的满足感。”

木雕艺人又笑了笑，却什么都没有说。

“鉴于我马上要离开这里，”我问道，“你能否帮陌生的旅行者一个忙，遂了他的愿，将这个尚未完工的餐盘以成品的正常价格卖给我？”

在考虑了几分钟之后，他接受了我的建议。

每个人都希望获得赏识

正如罗杰和木雕艺人所学到的那样，感受到被欣赏是一个重要的需求，它的重要性体现在对被欣赏那方所造成的影响。从企业首席执行官到幼儿园老师，从外交官到建筑工人，每个人都希望获得欣赏。

赏识的结果是简单且直接的。如果得不到，我们的感觉就会不太好；如果得到适当赞赏，我们就会感到非常舒服。我们的尊重获得增值，就像股票升值导致股市上涨。我们会变得更加乐于倾听，更有动力与他人合作。

赏识并不仅仅是需求的名词标签而已：赏识同样也是一个动作。赏识是个动词，作为核心需求以及战略行为，总是承担着额外的价值，因为坦诚地表达对对方的赏识，通常是满足对方核心需求的最佳方式。因此，赏识对方可以被视为简单有效的多用途指南，以激发谈判对象的有益情绪。

如果你和对方相互赏识，与双方均认为自己未能得到对方赏识的情形相比，你们更有可能达成明智的解决方案。实际上，让对方感受到被赏识，你将从中获益，无论他们是否对你所做的努力做出回应。他们也将感到自在，变得乐于合作。此外，你的赏识很可能会换来他们对你的赏识。

获得赏识的障碍

在绝大多数谈判当中，实现互相欣赏的目标需要克服三个主要障碍。

首先，谈判双方均有可能误解对方的观点。我们奋力为自己的观点辩护，却不愿了解对方的想法。对方在表达想法的时候，我们的注意力却停留在自己想要传达的意见当中。没有认真倾听的结果，就是双方都觉得自己的想法未被对方欣赏。

其次，如果我们不同意对方所说的内容，我们可能对他们所说的和所做的吹毛求疵。我们以为，谈判者应该互相压制。在对方发言的时候，我们经常寻找谈话内容当中的破绽，而不是尽力找出值得肯定之处。每个人都带着特殊的棱镜看待这个世界。当我们的世界观不被认可甚至遭到驳斥时，我们觉得自己未能获得尊重。如果我们花费了数周时间才勉强制订出某个议案，对方却一而再再而三地挑刺，我们很可能会感到沮丧甚至愤怒。

最后，对对方思想感受及行动中的可取之处，我们并未有效表达。如果我们总是听到对方批评我们的观点，我们就会觉得自己试图传达的信息未被对方听到，自己的优点未被对方看到。于是，双方将在无休止的争论当中终结或者直接放弃谈判。

表达赏识的三个要素

表达赏识并不是简单地说个“谢谢”。既然我们在表达赏识方面做得不够好，则需要在以下三个方面加以改善：

- 赏识双方的观点；
- 找出双方思维、感觉以及行为当中的可取之处；
- 通过语言或者动作表达我们的欣赏和认识。

赏识对方的观点

赏识对方的首要任务是从他们的角度出发，了解整个事态的表象及内因——这主要借助于我们倾听和提问的能力。

很多人都认为，你无法真正欣赏他们的世界观，除非你曾与他们面对面交流。很多时候，确实如此，如果你能设身处地为他们着想，你就能猜个八九不离十。即便你真的了解对方的观点，他们可能依然希望你保持倾听，时刻做好倾听的准备。

在谈判当中，你们可以借助于多种积极倾听的技巧，加深你对谈话内容的欣赏。这里有两点特别值得注意：

在听取内容的同时，仔细聆听“旋律”。深入欣赏并不仅限于听清楚对方所说的每一个字。更重要的是，倾听者应当收集与他们谈话时的氛围信息，捕捉心情、性格、环境以及语气等细节，并将这些细节与谈话内容联系起来。

正如欣赏某首歌曲，光将歌词听明白是不够的，你希望捕捉到那些歌词背后的背景旋律。正如隆隆鼓声能够将伤感情歌变成焦灼的战争怒吼，当谈判者大叫“我并没有生气”的时候，我们可以通过他的语气肯定或者推翻该说法。

听取“元信息”。在倾听当中，你会注意到，有时候某条信息是隐藏在另一条里面的。类似不曾明喻的信息会时常出现。例如，在某个晚宴上，男主人可能看一眼手表，然后说：“今晚我实在是太高兴了，居然没发现已经这么晚了。”绝大多数客人都能迅速抓住“元信息”，主人的意思是宴会是时候散场了。

“元信息”通常能够暗示某人对所谈论话题的态度，是支持的、模棱两可的，或者是持反对意见的。捕捉“元信息”的最便捷方法就是找出谈判者所强调的内容。虽然下面四个句子是由完全相同的词语组成的，每个句子所暗示的意思却不尽相同（括号里面是对“元信息”的解读）。

我喜欢这个提议。（但是其他人不喜欢。）

我**喜欢**这个提议。（我非常支持这个想法。）

我喜欢**这个**提议。（比起其他提议，我更喜欢这个。）

我喜欢这个**提议**。（这仅仅只是个提议，我并没有做出任何承诺。）

模棱两可的以及持反对意见的，都值得重视。谈判者的身体语言所传达出来的信息可能与他们嘴里面说的内容并不一致。如果充分了解各种信息或者“元信息”，你们将能够更好地欣赏对方的观点。

找出对方的可取之处

欣赏的第二个要素是找出对方的可取之处。这就意味着我们要发现对方思维、感觉以及行动的价值。想象发生在房子里的常见场景：无论是清理厨房、收拾床铺、修剪草坪，或者纪念某个特殊的日子，如果我们所做的上述努力都未曾被他人察觉或者赞扬，我们的内心肯定是失落的。表3－1告诉我们如何才能找到对方的可取之处，并表达对他人想法、感觉或者行为的认可。

表3－1 如何发掘对方的可取之处

从对方的____中，找出可取之处	说明语句
想法 逻辑和辩论 观点	“我觉得你的论点很有说服力。” “虽然对你所得出的结论，我无法苟同，但我从你的观点当中看到了价值。”
感觉 情绪 核心需求	“我钦佩像你这样以工作为傲的人。” “我觉得你希望参加明天会议的想法是说得通的。”
行为 行动 努力	“我很重视你在这方面所做的一切。” “我很感谢你完成初稿的编辑工作。”

当意见产生冲突的时候，找出对方言论当中的可取之处。即便你无法苟同他人对某个问题的看法，你可以告知对方，你已经明白他们为何秉持该看法。他们可能会被强烈的情绪、坚定的信仰或者具有说服力的论点等所引导。

我们一起来看下罗杰的某段经历。

一次，他在美国联邦最高法院为联邦政府（被告）辩护。他往前挪了一小步，然后说：“原告拥有充足的理由。实际上，我认为对方律师刚才的陈述比今天早上所陈述的更加充分。但如果我是原告的辩护律师，我还会补充如下几点内容……”

“罗杰先生！”法官法兰克福特忍不住打断他，“你是来为联邦政府辩护的！”

“没错，法官大人。”罗杰回答道，“我也希望法院明白，我们不仅对原告所做辩论已有定论，我们还对另一个原告本可以提出的论证胸有成竹。不管怎样，他们的案件并不琐碎，也不牵强附会。我相信法院再次审理此案的做法是正确的，可以重新认识本案的可取之处，就像我们在联邦政府所做的。虽然原告拥有充足的理由，我们的结论是他们违背了法律。我接下来将会阐述具体的原因……”

罗杰相信，比起摆出自卫或者攻击的架势并主张原告的辩论是荒谬的，如实表达自己对原告案件可取之处的认可，更能高效地为联邦政府辩护。罗杰展示了自己对原告案件的透彻认同——并直接给出答案——比起简简单单地避开对方的主张并一味地为自己的观点辩护，他的行为效率更高。（联邦政府打赢了那场官司。）

这种表达赏识的方式还让原告律师相信罗杰感受到了他们的心声，让他们觉得自己的辩护并非一无是处。当天收工之前，原告的代理律师穿过整个法庭，走到罗杰跟前与他握手，感谢他如此认真对待他们的辩论。

捕捉对方论述当中的闪光点要求谈判者真的能看到对方辩论当中的可取之处。真诚的态度是至关重要的，正是你对对方观点的诚实评价，让他们觉得受到了足够的重视。你希望能够表达对他们感知、思考或者行动产生认同的原因。当你努力挖掘对方的语言或者行为当中的价值的时候，凝神细思：他们当前情绪如何？是哪项需求激发了他们的情绪？

当你持强烈反对意见的时候，尽量以调停者的姿态示人。当你在为自己所看重的问题争论的时候，要从对方的观点当中发掘可取之处

着实不易，但在对方的观点当中捕捉可取之处却能改变你的倾听方式。

为了实现上述目标，试着以中立的调停者姿态看待整个问题。调停者的任务是了解争论双方的观点并找出其意义所在。作为调停者，你要尽量避免判断哪方是对的或者错的。与此相反，你应当试着找出各方观点当中的可取之处。

站在调停者的角度，你应当着手了解为何某个观点对对方而言那么重要：他们的观点背后隐藏着怎么样的主观认定？他们是如何论证出这个观点的？你可能并不赞同他们对待某个问题的态度，但依然可以在他们得出上述结论的论证过程，及其主观认定的事实当中找到可取之处。一旦找到可取之处，你就可以这么说：

我认同（你的观点），我认可（你的论证过程或者主观认定的事实）。

例如，提倡堕胎合法的领导者希望在反堕胎领袖的观点当中找出可取之处。她不太可能从反堕胎领导者的“堕胎应当是非法的”态度当中找到切入点，但她可能从对方态度背后所隐藏的某些主观认定的事实以及论证过程当中找到可取之处。她可以这样说：

我知道，你认为小生命始于怀孕。（这证明她确实欣赏对方的想法。）

以此作为核心信念，我能够看到你希望保护你眼中的无辜孩童的意义所在。（这体现了她能从对方的论点当中发现可取之处。）

“赏识”并不适用于讨价还价。实际上，如果一方表达对对方之赏识是以获得相同认同为条件的话，整个过程就没有多少意义了。如果反堕胎的领导者也以相同方式给出回应——从提倡堕胎合法的领袖

论点当中找出可取之处并表达出来——那么双方都将感到被赏识。当然，双方对堕胎的看法是不会发生改变的。实际上，两位领导者对堕胎所持的态度可能会变得更加明晰和坚定。因此，从对方论点当中找出可取之处，双方领导者可以同时不同意对方的观点，但这并不影响他们之间的合作——比如，他们可能决定联合发起减少意外怀孕的倡议。

对于坚定地不愿发掘对方观点当中的可取之处的原因，我们总结出了两条：第一，这样做可能会违背自己的宗教信仰；第二，这样做可能会被自己的朋友、家人或者选民所误解——他们可能认为，你对对方可取之处的认可体现了你对某些观点的赞许（但事实上你并不赞成对方的观点）。

就你对问题的认知与对方沟通

表达赏识的第三个要素是将你对自己所找到的可取之处的理解传达给对方。一旦你理解了对方的观点并找到了可取之处，一定得让对方知道。你的表达应当是得体的、适宜的、中肯的、与具体情况相适合的，但最重要的是坦诚。无须华丽辞藻，平铺直叙即可。重要的是，让对方感觉到自己的想法、感受以及行动获得了认同和承认。

正如你所说，如果出售所持股份，你担心自己与董事会其他成员的关系将不再友好，你为此感到焦虑。（你表达了你自己的理解。）

我能理解你的担忧，特别是考虑到你希望继续从事本行业的意愿。（这说明你从对方的论点当中找到了赏识之处。）

为了确保对方不会变得很有防备性，需要用肯定的语气传达你的信息。如果你已经从他们的观点当中找到了可取之处，那这就不是什么难事儿。

不要以讽刺的口吻说："是的，我知道你为何觉得给自己加薪合情合理。"

你可以这样来肯定对方的观点："我相信你有充分的理由让你觉得你应该获得加薪。你为公司贡献了大量的时间，而且工作非常勤奋。你成功完成了项目，受到了两位最重要的大客户的赞誉。"

讽刺语气与肯定语气的话语都能体现出你对谈判者说话内容的理解。但是，只有第二种口吻才能让对方觉得你从他们的观点当中看到了可取之处。当然，确认对方观点的有效性并不意味着你将屈服。

回顾并反思你所听到的内容。理解对方的意思或者简简单单地表示"是的，我明白你的意思"也是不够的。这可能会让对方觉得你并没有听到他们的心声，除非你能够通过言语向对方证明，你确实理解对于他们而言什么才是最重要的。这也正是两位曾经与丹尼尔共事的领导者学到的一课。根据丹尼尔的回忆，事情是这样的：

那时，我正在马其顿的奥赫里德湖，主持某个为期一周的社会/政治领袖谈判工作坊，与会者包括阿尔巴尼亚人和马其顿人。会议期间，两个群体之间爆发了武装冲突。科索沃战争使得成千上万的阿尔巴尼亚人涌入马其顿，因此有些马其顿人害怕失去其政治文化影响力。

在工作小憩时间，我跟两位与会者坐在同一张圆桌上——伊凡，马其顿人；巴米尔，阿尔巴尼亚人。他们很快陷入了争论。

"你难道没有注意到，成千上万的阿尔巴尼亚难民已经从科索沃来到了这里？"伊凡说，"我们怎么可能顾得了那么多人？"

"还有其他办法吗？"巴米尔回答，"你根本无法了解，像我们这样的绝望处境，到底是何种滋味。"

“嘿！”伊凡说，“如果我们不为那些难民提供援助，整个世界都会认为我们冷酷无情。但是，我们只是一个小国而已。我们还能怎么做？”

“你根本不了解整个形势。”巴米尔抱怨道，“你根本不知道被自己的祖国抛弃的滋味！”

两个人陷入了拉锯战，他们的嗓门越来越大，都争着说话。我原本只是打算静静地听他们聊天，试图理解双方的观点，但场面逐渐有些失控了。

我忍不住打断他们：“暂停一分钟。你们这么吵下去，是吵不出结果的。”

他们停了一会儿，看着我。我接着说：“你俩好像都很沮丧，让我们一起来解决问题。”

“他不了解我的处境！”巴米尔忍不住插话。

“他才是那个不理解情况的人！”伊凡厉声说。

我停了下来，直到大家都慢慢冷静。

“伊凡，你从巴米尔的话语当中得到了哪些信息？”我问道。

伊凡回答说：“巴米尔觉得马其顿不欢迎阿尔巴尼亚人，但是我们并没有。”

“我根本不是这个意思！”

我问巴米尔：“伊凡都说了些什么？”

“很显然，他只希望照顾本国人。”

伊凡急切地插话：“我根本不是这个意思！”

这两个男人茫然地盯着对方。他们确实听到了对方的发言，但他们并没有理解对方的意思。两个人都不知道对方到底想要表达什么，也没有做出任何回应。他们就像是在各谈各的，各自对自己的主观想法及情绪做出回应。

双方都沉默了。随后，伊凡笑了，他意识到刚才所发生的一切，而这幡然醒悟着实吓了他一跳。他说：“如果我们继续堵住自己的耳朵，我们将无所进展。”

他说得很对。很多时候，人们没能理解对方的意思，是因为他们表达内心诉求的意愿太过强烈。倾听并不是被动接受信息的过程，相反需要我们主动觉知，需要我们集中注意力。在剩下的工作坊期间，我观察到巴米尔和伊凡试着去倾听对方的心声——认真聆听对方真正的意思。他们的倾听不止一次被情绪左右，但他们确实在尝试着从对方的观点当中找到可取之处——并将上述信息传达给对方。

如果你发现自己不再倾听对方的心声，问问你自己：“我是否已经听懂对方的意思？”“他们是否已经说完？”换句话说，你是否过早关闭了自己的耳朵——可能因为你已经听烦了或者他们所表达出来的情绪让你很不舒服？

反省式倾听能够促使你仔细聆听，能让你换一种方式将对方所表达的真实信息或者感受表达出来。当丹尼尔对那两个男人说“你俩好像都很沮丧”的时候，他实践了印证式倾听。这让伊凡和巴米尔都感到自己被倾听了。

暗示对方，如果自己遭遇类似情形会感到多么不安。我们时常不能准确把握对方对话当下的心情。如果试着去揣测，我们可能会误解对方的情绪并冒犯人家。

某位希望与房东商量租金的租客就遭遇了上述情况。房东是一位律师，住在租客楼下的套房当中。租客希望从建立默契关系为切入点，开始整个谈判。她说：“听说你刚刚换了个新的律师事务所，处境一定很难吧。”

房东的脸色泛白，厉声说：“不，情况并非如此。说吧，找我所为何事？”虽然嘴巴上这么说，但他心里却并不这么想。他有些担心：“她是不是在怀疑我的能力，觉得我无法处理换工作所引发的种种问题？在她眼里，我就这么没用吗？”尽管租客的提问是出于好意，但在房东看来，这更像是对他的批评和冒犯。

非侵入性接近指的是假设自己处在相同情形之下会有何种感受。在询问对方感受之后，再将心比心地互动是一种最好的接近方法。租客可以这样说：“听说你最近换工作了，怎么样呀？如果换工作的人是我，我想我多少会觉得有些不易。”以类似方式作为开场白，能够为后续交流做好铺垫。这样的方式少了一些专横，也让对方感觉到她非常乐意了解实际情况。房东也不会觉得自己被强加了某种情感体验。

表达赏识并不意味着屈服

很多人担心，表达对谈判对象某些观点的赏识就等同于完全同意对方，这是不对的。无论你是否同意对方的观点，你都能够从对方的论点当中找到可取之处并让他们知道。你并没有放弃自己的决定权；对于每个提案，你依然可以表达同意或者反对；你们双方精诚合作的可能性也会随之增加。

虽然你认为对方的想法或者意见是愚蠢的或者明显错误的，你依然可以理解对方的想法。你同样可以理解那些你觉得是严肃、重要且值得重视的论点，即便你刚好无法苟同上述观点或者觉得其他因素更为重要。将你的欣赏传达给对方并不简单地等同于“我同意你的观点”或者“我将遵从你的建议”。

例如，律师可以会见当事人并表达对当事人情绪困扰的理解，但这并不意味着律师欣赏当事人的所有行为或者想法。律师可以表达对基本信念或者论点的认可。为了避免误会，律师可以这样开场：“我希望能够了解——深入了解——更多有关你个人经历的信息。只有这样，我才能更好地为你辩护。我并不欣赏你的所有言论以及行为，但我希望你相信，我确实能在你的观点当中发现可取之处。”

在商务领域，理解对方的所作所为，但拒绝向对方屈服的做法同样是有益的。

让我们一起来看下马克的案例。

马克是一家汽车制造厂的经理，颇具天赋，但罹患帕金森病。随着病情的恶化，他说话不再清晰，身体也难再保持平衡。他已经不止一次在上班期间摔倒，所幸并没有伤到自己。

马克与公司领导层的关系不错，特别是山姆，山姆是该公司的区域总裁。在过去的4年当中，两家人一直共享暑假时光。马克怀疑，领导考虑到他无法与其他雇员正常交流，希望他能够提早退休。马克则更希望选择半退休状态，他热爱自己的工作，但他也希望能够在海边的房子里陪伴妻子度过冬天，他不希望高层管理者单方面决定他的离职日期。马克没有直接向公司高层提出要求，因为那样可能会将现有形势转为敌对状态。相反，他巧妙利用了欣赏的力量，私下与区域总裁见面并说了这么一番话：

山姆，非常感谢你能安排时间与我见面。我的疾病已经开始让沟通变得困难，所以我一直在思考如何才能处理好我的工作。长久以来，我们的私交都不错，我确信，你肯定不忍看到我被疾病折磨，但疾病确实对我产生了困扰。我知道，你希望找到对我最为有利的方案，且不希望看到我给自己施加过多的压力。作为区域总裁，我知道你希望公司利益最大化，希望雇员能够高效完成自己的分内工作。因此，我能想象，这是一个会让你非常为难的处境。我希望能够跟你坐下来，想想各种可能方案，而不做任何承诺。

通过这段话语，马克展示了自己对山姆观点的理解，但却未做任何妥协。相反，他认识到了山姆对他的关心，理解山姆所需履行的工作职责。这些言语为他们的谈话奠定了积极的基调，同时增加了打开多赢（马克、山姆以及公司）局面的可能性。

时刻准备着欣赏他人

既然你已经明白如何欣赏他人，你就应该时刻准备着这么做。虽然你无法彻底读懂谈判对象的思想，你可以努力认知事物并从对方角度予以感知更深入理解事物的表象和内因。

明确你所希望欣赏的对象

你的第一步就是决定你所希望欣赏的对象。无论某人的年龄长幼、财富多寡或者职位高低，每个人都希望得到他人的肯定，这是所有人的核心需求。我们普遍认为那些比我们位高权重的人是不需要被他人所肯定的。在我们看来，“给予赏识”应当是单向的——从上到下的过程。然而，真相并非如此。下属们需要获得赏识，上司们也不例外。你可以欣赏你的老板、下属、同僚，甚至你的谈判对手。当你感到有心无力的时候，你对他人的欣赏可以有效平衡竞争环境。当对方感到有人听到自己心声的时候，你所认可的不仅仅是对方所传达的信息，更是传达信息的主体。

罗杰的一段经历让他真正认识了欣赏他人的力量——无论对方所拥有的权力高于或者低于自己。

1949年，罗杰在法国巴黎为“马歇尔计划”，也就是战后欧洲经济复兴计划贡献一己之力。驻巴黎的财务官巴里是罗杰的好朋友，他已经花了好几周时间，拟订应对可能发生在奥地利的金融危机的计划。

某个星期一的早晨，巴黎《先驱论坛报》报道说，金融危机已然来临。奥地利所有银行纷纷关门，欧洲复兴计划大使阿福瑞尔·哈里曼飞赴奥地利处理经济危机。因为走得太急，哈里曼在临行前没来得及与巴里讨论当前形势。

哈里曼在周末结束之前成功解除了危机（巴里汇报说，哈里曼表现非常出色）。

但是，巴里觉得自己的努力没有得到认可，自己就像是可有可无的人。很显然，哈里曼凭一己之力化解了危机，将巴里的个人努力晾在了一旁。巴里花费了数周的时间，竭尽脑汁做了全面准备，却没有派上用场。他告诉罗杰，自己正在考虑辞职。

第二个星期，罗杰跟哈里曼一起研究其他问题。哈里曼让罗杰坐下，跟他讨论年轻员工的精神面貌问题。

罗杰说："很多时候，员工们都觉得自己没有得到赏识。巴里告诉我，在不需要他帮助的情况下，你在奥地利就干得十分出色，他正考虑另谋出路呢。"

"巴里？"哈里曼大使有些不解，"那家伙简直就是天才！周六下午，一接到来自维也纳的电话，我就给他打了电话，但是他并不在家。在保安的协助下，我们将他的办公室翻了个底朝天。我们在他的保险箱里面找到了一份厚达40页的有关奥地利爆发金融危机该如何应对的谅解备忘录。我复印了这份谅解备忘录并随身带着，整个礼拜，这本备忘录就像是我的'圣经'。我遵从了他的建议，效果非常理想。"

"你有告诉巴里这些事实吗？"

“没有，这是他的分内事。我这样说并不是为了感谢他，因为他已经领取了报酬。如果你愿意，你可以告诉他。”

罗杰将哈里曼的秘书叫到里间，当着哈里曼的面对他的秘书说：“请你从大使的日程安排当中，腾出10~15分钟时间，让财务官有机会听到大使刚刚跟我所说的一切。”

“不行。”哈里曼大使说。

“行！”罗杰跟他的大老板哈里曼大使说，“这非常重要。”哈里曼年纪与罗杰父母亲不相上下。

“从来没人告诉我，我的工作做得多么到位。”哈里曼说。

哈里曼的回答让罗杰目瞪口呆。

“我一直以为，由我来赞扬你杰出的工作表现是不太妥当的。当然，你早上抵达办公室的时间确实比较晚，但是在你走进办公室之前，你已经将前夜来自华盛顿以及驻外机构的电报阅读完毕并想出了处理方法。你总是加班到很晚。我们经常晚上八点半还在加班，虽然你将这个时间段称为‘下午’。”

小时候，哈里曼大使学会铺床以及完成其他家务活，而未期望得到来自他人的赞赏，但这并不意味着他不愿意被欣赏。长大成人之后，他可能也不会向他人表达自己的欣赏，因为他自己对获得欣赏之事并不抱希望。

尝试角色转换练习

尝试角色转换练习，为欣赏对方的观点做准备。与同事合作，让他们帮助你进入你希望欣赏的对象的角色，让你“变成”那个人。你的同事可以向你提问，帮助你了解谈判对象的情绪体验。

“你（在谈判对象的角色当中）最关心的问题是什么？”

“你对哪项需求特别敏感？”

“钱当然很重要，但是请说明：除了钱，你还在意什么？尊重？获得认可？被聆听？”

用第一人称回答每个问题，把自己当作缺席的谈判对象。例如，“每当他人忽视我的意见，我就会感到不安。”尽早尝试角色转换练习，你就能在同事的帮助下，站在你希望欣赏的对象的角度上看待问题。

丹尼尔至今还记得，某位母亲在角色转换练习的帮助下，克服了难以对付的婚姻冲突。当已成年的儿子打电话告诉她，他马上就要搬回城里面住，安娜脱口而出：“在你找到新的住所之前，你为何不搬回来跟我们一起住？”当时，她并不知道这个邀约将会危及她的第二段已经存续了15年的婚姻。安娜有些喜不自禁，她将这个好消息告诉了丈夫乔。让她颇感意外的是，乔居然对她邀请儿子搬回家住的行为感到恼火。

“为何你没有感到一丝兴奋？”安娜质问乔。

“我永远都不希望他搬回来，”乔说，“他们已经离开了我们家，现在是享受我们二人世界的时候了。”

“他不会一直住在我们这儿的。”安娜说。

“我了解他，他会在这儿住得很自在的。”乔说，“他都已经奔三了，他已经成年了……”

“但是，你不希望家人能团聚吗？”安娜说，“难道是因为他不是你亲生的儿子？”

“我并不在意到底是谁的孩子！他们已经过了搬回来住的年纪。”

安娜突然觉得好难受。眼前的这个男人似乎已经不再是当初她所嫁的那个人，不再是那个与她一起抚养孩子们（包括她的孩子和他的孩子）长大的慈爱父亲。安娜感到生气而又迷惘：她仿佛在做单选题，老公或者儿子只能选择其一。她再也坐不住了，摔门而去。

紧张局势逐渐升级。他们甚至觉得无法再凑合过下去了，他们开始冲着对方大喊大叫，这种状况之前从未发生过。安娜向丹尼尔寻求建议，在向丹尼尔介绍具体情况之后，他们讨论后决定采用下述方案扭转时局。

我说：“你和乔就像是夜间擦肩而过的两艘船。看起来，你们都没能从根本上了解对方的心思。于是，你们都觉得自己缺乏被赏识。”

她点了点头，问：“那么，我可以做点什么呢？”

我说：“你们都希望婚姻关系得以存续，你可以试着去了解乔的想法。我们做个练习，帮助你实现这个目标吧。”我让她从乔的角度回答3个问题。以下是我所提的问题以及她的回答。

1. **“从哪些方面，乔断定你不理解他的想法？”**安娜意识到自己的行为方式不对，仿佛儿子只是她一个人的。她谴责乔不关心儿子，

因为他们之间不存在血缘关系。“难道是因为他不是你的亲生儿子？”她一直在为自己的观点辩护，却没有试着了解对方的想法。

2.**“乔的观点当中存在哪些可取之处？”**安娜设想从乔的角度来看情况会是如何。安娜意识到家里多个小孩可能会唤醒乔的记忆——全天候24小时为孩子们操心，手把手教会他们各种技能，从如何骑自行车到如何读书。人生走到这个阶段，乔极度希望不再承担“额外的”责任，他想要尽情享受与妻子独处的时光。

3.**“你是否曾向乔表达你对他的赏识？”**安娜意识到自己未能将从乔观点中的可取之处传达给对方。她担心，如果她向他传达相关信息，她就是在向他的观点屈服。她从未对乔的担忧或者期许表达理解和赏识。

后来，安娜试着赏识自己的观点。她逐渐认识到自己的两个角色把她拉向两个不同的方向。妻子的角色让她维护自己的婚姻，而母亲的角色则让她支持自己的儿子。她在自己的观点当中找到了可取之处，她做了很多尝试，希望丈夫和儿子的情绪需求都能得以满足。她要求乔说出对她所关心事物的理解并找出其中的可取之处。

准备工作加深了安娜对冲突的理解。她不再批评丈夫的行为，变得乐于倾听和学习。为了改变谈判的基调，安娜准备了一个简单问题：“你能跟我说说，你这种态度的出发点么？”

在提出上述问题之后，安娜仔细聆听乔的回答，不加任何判断。她了解到，丈夫的初衷在于保护他们的婚姻关系。他渴望，某天他们的房子只属于他们两个人，到时候他们就可以尽情享受二人世界。她还了解到，成年孩子生活在身边会让他妒忌她对孩子的陪伴。

因为她学会了倾听丈夫的心声并将她的理解传达给对方，当她丈夫感知到她的良苦用心之后，他们之间的交流氛围发生了变化。乔知

道，妻子非常爱自己，理解自己希望能有时间相互陪伴的想法。乔明白，妻子觉得作为长辈他们有责任帮助她那刚刚跟女朋友分手的儿子。乔还注意到，安娜是多么希望尽到母亲的责任，多么希望看到乔也能承担起照顾孩子的责任。

他们的问题解决起来并不容易，但是他们正并肩作战，通过协商来解决他们之间的分歧。他们之间的讨论变成了相互学习。过了一段时间，他们商量并轻松地得到了解决办法——儿子可以在家里住上一个月，这让他能有充足的时间找到新住所。

准备好“问题清单”，了解对方的观点

作为谈判者，完善属于自己的通用问题清单的做法是明智的，这样可以更为深入地了解对方的观点。这些问题可以是你为其他谈判所准备的问题——无论是否被用过——也可以是其他谈判者用来向你提问的优质问题。安娜问乔：“你能跟我说说，你这种态度的出发点么？”这就是一个可以被用于绝大多数谈判的通用问题。其他类似问题还包括：

“告诉我，你是怎么看待整件事的？”

“在我们今天所谈论的所有事情当中，你觉得什么事最为重要？”

“在本次谈判当中，你还比较在乎什么东西？”

很多时候，谈判者会将对方严加盘问，试图证明对方的观点是错误的。每位谈判者都以一副自己正站在证人席上的姿态示人。他们的提问只需要以“是”或者“不是”作答：

“你是否考虑过你的行为会给我的顾客造成的影响？”

“你是不是又打算背着我在外面鬼混？”

为了更好地实现对谈判对象观点的深入认识，你需要采用开放式提问。不要争论，只进行坦诚询问。开放性问题能够引导对方说出他们关注的焦点。开放性问题通常以“如何”或者“什么”开头。例如：

“你告诉我说，我的客户看中的那套房屋索价至少可以达到50万美元。这价格是如何评估出来的？你能提供什么类似买卖案例或者信息吗？”

“在你看来，这个方案的主要优势是什么？主要的风险有哪些？”

“你觉得事情进展如何？”

“对于此提案，你最关心什么问题？”

如何让对方赏识自己

如果对方并不赏识你，你该如何是好？如果你试图找出对方观点的可取之处，但他们却未能看到你方所持观点的价值，整个谈判就会变得不平衡和不平等。你可能心生怨艾，认为你们应当对此讨价还价：“除非他欣赏我，我才不会表达对他的欣赏。”但是，正如之前所说，这种态度无法奏效，因为欣赏必须是真诚的。对于那些迫于压力而发出的赏识，你很可能持心存疑虑。

别气馁，你有很多方式可以帮助对方了解你的发言内容，从中找出可取之处并表达他们的理解。你可以通过以下几个步骤来实现别人对你的赏识。

让对方了解你的观点

如果你觉得对方未能理解你所传达的信息，下面的做法能让事态有所改观。

约定具体时间，让对方听你讲。你可以让你的合作对象知道，你希望对方聆听你某个观点。罗杰记得一个三分钟改变整个局面的案例。

约翰·莱林是柏灵律师事务所的合伙人，我曾经是该律师事务所的律师。约翰和我各自准备了文书草稿，我们的巴基斯坦客户可能会把该文书寄给一位印度官员。我们分别阅读并评论了对方的文稿，约翰想要我们在他的文稿的基础上做修改。我则认为，他并没有察觉我觉得他的文稿质量不行。我告诉他应该选用我的文稿，他拒绝了——

我们将在他的文稿上修改。我能不能提一些可以让他改变看法的建议呢？

我让他给我三分钟时间，阐述我的想法——他说他不能接受我所说的他的草稿所存在的问题。随后，他拿出怀表并将它放在正前方的书桌上，对我说：“好了，我给你三分钟。”我说了大概两分钟，他忍不住打断并反问我为何不早点跟他说清楚。他把自己的文稿扔进了垃圾桶，我们开始在我所准备的文稿基础上做修改。

我的心声被听到了。我阐明了自己的观点，而且观点很有说服力。

对你希望被对方所赏识的信息进行加工。美国很多救护车的正前方的字母标识“ambulance”都是反过来印刷的。这种安排使得驾驶员能够从后视镜当中轻松看明白该标识。提出这种做法的构思人曾经非常明智地考虑过这个问题：“我们如何调整这个信息才能保证其他驾驶员能够看明白？”

在谈判当中，你要重新整理信息以让其他人能够正确理解。你可能告诉你的初级助理，他卖出去的所有东西都可以得到5个点的佣金。你觉得自己蛮大方，他们当中的很多人却认为你把95%的收益留给了自己。他们把你的行为定性为贪婪，你的信息以及初衷都未被传达到位。

当你和对方的情绪都变得强烈的时候，将消息传达给对方并让他们感知到这些信息很难。举个例子，当你非常生气的时候，你可能想要抱怨对方给你带来了负面情绪。

“我很生气，因为你在签合同之前都不曾问过我。”

不要抱怨，抱怨会让人带有防御性。当他们盘算着如何抗辩（为何他们是正确的，而你是错误的）的时候，他们的倾听能力将急剧下降。双方携手解决问题的可能性也将变小。

与此相反，你可以将你的愤怒作为前瞻性的信息传达给对方，让对方知道，你表达愤怒是为了改变将来的交流模式。

“我很生气——但我把自己的情绪告诉你，是因为我希望你将来在签署合同之前能够先咨询我。”

如果你的初衷并不仅仅是给自己加分，而是因为你需要借此传达可能会对将来造成的影响，从长期来看，你获得认可的可能性就会更大一些。

让对方在你的想法、感觉以及行为当中找到可取之处

你可以采取下列方式，帮助他人在你的观点和情绪当中找出可取之处。

请求对方从你的观点当中找出可取之处。不要为自己观点当中的可取之处争辩，通过向对方提问的方式让他们思考你的观点当中的可取之处。你可以说：“我不确定是否已经将自己的观点表达清楚，为什么你觉得我自认为对这些问题的看法很重要、很有说服力？”

利用能引起共鸣的暗喻。如果其他人不在意你的情绪好坏，你可能因此感到愤怒。他们可能假装没有看到你的不安或者他们可能试着用抱怨来盖过你的情绪。那你如何才能鼓励他们从你的情绪感触当中找有价值的东西呢？

在谈话当中引入比喻不失为缓和紧张情绪的有效办法。比喻的使用可以让双方以间接或者柔和的方式，让双方体会到彼此的心情。不要说："我对我们所处的形势感到担忧，对你感到失望，对我的同事感到生气，现在真的很无助。"你可以借助于比喻来抒发你的情绪："我感觉我们像是在伴着不同的音乐节奏跳舞。"

无论你是单打独斗还是团队作战，你都可以用比喻来描述你们所共同面临的情绪考验。

以下例子供参考：

"我们像是在走钢丝，我们必须要有一张安全网。"

"我感觉咱们像是被浪头卷进危险水域，改变航向吧！"

"我感觉我们正在走进暴风雨的旋涡，我们怎么能一直朝着这个方向行进呢？"

"我感觉我们为自己挖了一个坑而且越挖越深，我们怎样才能从坑中爬出来？"

"我感觉我们正在奋力逆流而上，我们如何才能不这么费力？"

"房间突然袭来一阵寒意，你是否能够帮忙取取暖？"

比喻就像是你们之间的共同语言，便于克服分歧。借助于比喻，你们双方都可以承认情绪难题的存在并将它们转化为你们能够应对的问题。如果你们双方"像是伴着不同的音乐节奏跳舞"，你可能会问："我们如何才能保持步调一致？我们是否需要先做短暂休息，回来再检查步调能否变得较为一致？"当遇到障碍时，你可以发问："我们如何才能绕开这个障碍？我们是否应该为我们的谈话做好准备并审视双方的诉求？"

比喻是政治家、新闻记者以及谈判者惯用的表达方式，能引发听众直观的、心领神会的感受。例如，在以色列和巴勒斯坦的斗争当中，美国、欧盟、联合国以及俄罗斯联合提出了“和平路线图”概念。“和平路线图”引发了全世界很多民众的共鸣，他们见证了争论者们如何在争斗当中“迷失自我”。路线图规定了两方的行为边界，绝非泛泛而谈：“我们将宣布一个新的计划，供大家借鉴。”路线图的有形属性让公众和政治家们可以把握和讨论具体事宜。

让对方听到你的声音

你可以采取下列方式，激励他人听你发言。

控制重点话题的数量。在准备所要表达的信息时，请尽量简化内容。你要对以下几个重要问题了然于胸：

- 信息传达的对象是谁？
- 他们可能会有怎样的反应？
- 他们能理解相关信息吗？
- 在他们看来，上述选择的利弊何在？
- 他们更可能出现何种反应，热烈欢迎还是有意忽视？

简要回答上述问题，你就能掌握强大且清晰的思路。

询问对方的理解。你无法知道对方是否理解了你所说的内容，除非他们说出来。了解他们所听到的内容的最直接方法就是询问对方。你可以这样说：“我不确定是否已经将自己的观点表达清楚。请告诉我，你听到我说了哪些内容？”如果他们的回答并不准确，你可以当

面澄清。此外，无论他们的回答是否正确，你的提问能够促使他们接下来仔细倾听。

自我赏识的重要性

依赖于其他人赏识自己的做法存在风险，因为你并不能控制他们的行为。如果他们未能向你表达欣赏，你可能会感到失落。他们甚至还会将赏识当作控制手段，通过阿谀奉承达到让你不忍拒绝他们所提出要求的目的，否则他们就拒绝理解你的观点。如果你依赖其他人赏识自己，上述行为很可能会让你感到恼火。

然而，你确实能够控制自己欣赏其他人的能力——以及欣赏自己的能力。你可以借助于自己的内生力量，实现自我欣赏、提升自信心并澄清对自己以及谈判对象的观点理解。

你希望自己能够针对自身观点以及行为做出客观评价，不带有任何偏爱自己的倾向。每当己方观点值得赞扬，及时让自己知道。如果你觉得很难在自己的行为或者观点当中找出闪光点，设想一下你人生的重要心灵导师会如何赞赏你。心灵导师可以是你的父母、老师或者同事——只要他们是你在遭遇困难的时候为你提供支持并提升你自信心的人。在你的谈判过程当中，那个人可能会对你说些什么？把这些内容向自己诉说一遍。他们可能会如何表达他们对你的努力及观点的评价？

经过预演，你应当明白自己值得自我赞赏了吧！（表扬自己吧！）坦诚面对你自己，这并不需要你付出任何成本。实际上，乐意完成这种坦诚的自我评估，你应当为自己引以为豪。无论评估的结果是对自己想法的热情支持，抑或对当前尚不成熟的观点进行严格反思，这种诚恳的自我认识，都值得你为自己骄傲。你对谈判对象的观点认识越坦诚（包括它们的优点及缺点——以与衡量己方观点相同的

标准，对谈判对象的优点以及可能的劣势进行评估），你和对方据此达成可行协议的可能性就越大。

一开始你可能对与谈判对象建立长期合作关系兴趣不大或者完全没有兴趣。表达对谈判对象的赏识可能会让你改变初衷，无论如何，对自己以及谈判对象观点的更好理解能够让你们更好地合作，为达成协议铺平道路。

本章小结

获得赏识是一种核心需求。每个人都希望获得理解、欣赏和被倾听。如果人们感到自己被欣赏，他们表现出的合作意愿就会更强，敌对情绪也会更弱。

你可以通过以下三个步骤表达赏识：

- 理解某人的观点；
- 找出某人思维、感觉以及行为当中的可取之处；
- 通过语言或者行为表达你的理解。

你可能并不同意对方的观点，没关系。但是，你可以理解并承认你从中发现的可取之处。

本书将欣赏章节放在最前面主要是基于以下考虑：当我们因为“我们是谁”以及“我们做什么”而获得欣赏时，我们的情感得到了满足。对于我们而言，对方对我们的归属感、自主权、地位以及角色的情感诉求的认可也是非常重要的。在后续章节中，我们将与读者朋友们分享如何应对其他四大核心需求的建议。

04 建立归属感：将敌对关系变为同伴关系

我们对谈判者的培训通常始于掰腕子练习。某天，我们对30个有国际贸易谈判背景的参与者展开培训。我们将学员们两两配对，让他们面对面坐着，将右手肘放在桌面上。我让他们与同组队员掰腕子。每当同组队员的手背接触到桌面，得1分。练习的目标在于为自己获得尽可能多的分数。我们还告诉学员们，同组队员所得分数高低并不影响他们的分数高低。我让他们都闭上自己的眼睛。

“准备好了吗？开始！”

在两分钟当中，各组学员都奋力挣扎，每个人都竭尽全力，试图迫使同组队员的右手背碰到桌面。虽然学员们都使出了吃奶的力气，在同组队员的体能对抗下，几乎所有学员的得分都未能超过1分或者2分。

只有一组学员例外。某位学员记得他的目标在于为自己争取尽可能多的分数——所以，几乎从一开始他就完全不关心他的同组队员所得分数高低。他将自己的手背压低直至接触桌面，使对方轻松得分，而未像其他人那样对同组队员的手腕使劲。他的举动让跟他同组的队员非常吃惊。他又为自己挣得1分，又一次为同组队员送去1分。那两位学员在沉默当中达成默契，将各自手肘放在桌面上，以尽可能高的频率来来回回地摆动他们紧握的拳头，为各自争取到了很高的分数。

喊停之后，我们让学员们向整个团队汇报他们各自所得的分数。在整个团队当中，其他人的得分均未超过3分，唯独精诚协作的那组学

员的得分均超过了20分。

在对上述练习的分析当中，我们不难发现，尽管我们使用了“同组队员”的语汇并明确告知他们“同组队员所得分数高低并不影响他们的分数高低”，但是几乎所有学员都将分在同组的与自己搭档练习的队员视为自己的对手。这种敌对假设主宰了他们的思维，使得他们未能获得理想分数。

将谈判对象视为敌手的假设将主导大量谈判。通常情况下，这种假设使得每个人都无法发挥应有水平。

归属感的力量

在谈判当中，我们需要应对与他人之间实际存在或者可能存在的差异。我们希望以最少的时间和精力妥善处理这些差异，得到让自己满意的结果。只有双方合作才能确保实现上述目标。汲取双方智力以及理解力之精华，我们就有机会打开共赢的局面。

很多合作都涉及归属感。这个词来源于拉丁语动词“affiliate”，意思是“接收或接纳为一家人”。作为核心需求，归属感所描述的是我们与其他人或者团队之间的连通感。归属感是我们和对方之间的情感空间。如果我们与某个人或者某个团队之间存在归属感，那么我们就很难感知到双方之间的疏离，取而代之的是“亲密”。

当我们感到彼此之间有着紧密联系，双边合作就变得相对简单。我们不再将对方视为陌生人，而将对方视为自己人。因此，我们都会体恤对方，保护对方的利益并从他们身上挖掘优点。对于新的想法，我们也不再那么抗拒。改变思维可能帮我们打开利好局面，我们期待这种关系。彼此忠诚确保我们能够坦诚面对彼此，提升了签署符合双方利益的协议并提升履约的可能性。

归属感与开诚布公的关系相关。只有当对方真正关心的是我们的福祉而不仅仅是我们的钱财时，归属感才有可能建立。行骗高手以及电话销售员们都可能试图与我们建立联系，进而将我们的钱装进他们的口袋。但是，一旦我们感到他们并不关心我们的利益，我们很可能会果断挂掉电话。

太多时候，我们忽略了可以用来建立归属感的机会

虽然归属感力量无穷，我们却经常未能及时建立归属感。有时候，我们没有找到将彼此联系在一起的契机。我们和谈判对手可能都是硬币收藏爱好者，这就打开了建立了联系的窗户。但是，如果我们未能发现彼此之间的共同点，就无法获得情感上的收益。我们可能忽视了自身能以新角色同相关人员——同事、谈判伙伴或问题解决者——联系起来的能力。

不论与对方是何种关系，我们经常疏于强化人际联系，这使我们错失了与他人变得更为亲密的机会。住在不同地方的兄弟姐妹可能很少联系，逐渐疏远。但是，在长途飞行当中，恰巧坐到一起的两个陌生人可能向对方讲述某些连好朋友都未曾分享过的个人经历。在谈判当中，人际联系的力量在于能够搭起横跨己方和对方之间鸿沟的桥梁。

加强自身的归属感是每个人都力所能及的。本章将告诉你该如何实现上述目标。首先，我们将告诉你如何才能改善你与他人的关系结构。其次，我们将分享如何建立人际联系的有益建议。最后，我们将告诉你如何保护自己，防止对方借助于归属感实现对你的利用。

改善你的结构性连接

如果你和他人共享某个结构性连接，那么你们将同属于某个阵营。你们可能是同胞、同企业员工或者同类音乐的粉丝。同属于某个阵营通常能够自动赋予双方一定程度的归属感。

我们有一些切实可行的强化与谈判对象之间关系结构的方法。你可以找出现成的关系或者建立新关系，促成伙伴关系的形成。

找出与其他人的联系

如果你能找出与他人之间的结构性连接，那么维系你们的就不会再是分歧了。其他联系能够将你们捆绑在一起，鼓励对方联合行动，并在讨论变得紧张之时发挥安全网的作用。

在谈判之前，找出你和对方之间可能存在的各种联系。你可以通过以下方式建立结构性连接：从对方同事那里获取信息，因为同事比较了解他（她）；索要对方的简历；在网上检索对方的相关信息。

与对方见面时，你可以借助于你们之间的某些联系，发起真诚探讨，比如：

•年龄。（“像今天这么好的天气，退休生活很吸引人呀！”）

•职位。（“你的老板是否也像我的老板一样，让我们周末也加班？”）

•家庭。（“你有孩子吗？你是如何平衡工作和家庭生活的？”）

•背景。（“你和我的父母亲都生于柏林，这是多么巧合啊！”）

•宗教信仰。（“你是否有复活节的好食谱？”）

•共同爱好。例如：远足、音乐或者国际象棋。（“我也非常喜欢滑雪。在寒假期间，我们两家人一起出去滑雪肯定很有意思。”）

你们还能够以商业伙伴、盟友、同事、同班同学、朋友、点头之交或者大学校友等角色相互关联。有关关系结构的简短讨论能够拉近你们之间的距离。（“你也在那所大学上过学呀？我也在那上过。你住在哪个寝室？”）

建立新的伙伴关系

在20世纪90年代的南斯拉夫内战之后，塞尔维亚国会议员开始对其他政治党派采取敌对态度。当时的执政联盟是由17个党派组成的，需要这些党派协商才能推进工作。鉴于此，敌对态度的危害尤其明显，丹尼尔受邀为国会议员开展基于兴趣的谈判培训。他发现，几乎所有党派成员的脸上都充满了负面情绪。

他向塞尔维亚国会议员提问：“你们觉得如何才能更好地谈判？”

某位国会议员用简简单单的一句话归纳出了症结所在：“我们应该在对方欺骗我们之前，主动出击。”

两个处在谈判当中的人，无论他们从事何种工作和有过什么经历，他们可能都会将注意力集中于所存在分歧的内容上——可能是政治，也可能是其他问题，但是他们之间确实存在分歧。每个人，几乎是自发的，都认为谈判对象是自己的敌人。人们普遍认为谈判就是彼此敌对的形态，这种偏见解释了为何很多谈判都终结于失败。

不管你们之间先前所存在的联系是否紧密，以下方法可以帮你们建立伙伴关系。

从最开始就将对方视为伙伴。别让你对谈判先入为主的理解左右你的判断，让自己无法提出建设性意见。

建立联系的几个简单步骤如下：

将见面地址安排在非正式社交场合。在南非政府和非洲人全国委员会（ANC）之间的重要谈判开始前，作为南非政府谈判官的鲁尔夫·迈耶特意安排，“碰巧”前往朋友位于郊外的家中享用午餐，因为他知道他的谈判对手西里尔·拉马福萨将在那儿垂钓度过周末。

以较为随意的方式介绍自己，建议其他人直接叫你的名字。“你好。我叫山姆·约翰逊，请叫我山姆。我可以直接叫你的名字吗？”注

指出对方利益诉求的重要性。“在我看来，我们所得出的每一个方案都必须满足双方的重要利益。我对己方的利益诉求有着准确的把握。但是，我怀疑自己是否充分了解你方的利益所在。如果你愿意的话，我非常欢迎你能够花几分钟时间，将你所看重的利益诉求罗列清楚。然后，我就可以迅速回顾我们所重视的几个主要问题。这样我们双方都能够更了解协议达成过程当中需要特别注意的重要问题。”

强调你们所面临任务的共同属性。“要提出让双方老板都满意的方案，我们两个人都面临着巨大挑战！让我们简单记下你和我所关心的主要问题并展开讨论。”

避免主导整个谈话过程。“在做更深入分析之前，我觉得我应该停下来问问你的想法，并谈谈你对我们如何才能更好地推进谈判进程所提的建议。”

让自己欠别人点东西。本杰明·富兰克林曾经说过，举手之劳能够帮助你和其他人建立联系。但是，他并未要求你向他人提供帮助，而是建议你让对方为你提供帮助。让对方帮你一个简单易行的小忙——比如，向别人借本书——你欠别人一点东西而对方则会认为自己很慷慨且联系紧密。

策划联合活动。邀请谈判对象参加某些建设性任务，你们之间将会形成盟友或者朋友之间的关系结构。问问自己：“我可以组织哪些活动，进行双方之间的联系？”举个例子，两国之间的政治局势紧张之时，如果有人发起联合经济开发活动或者交换生项目，关系可能会得以缓和。

在绝大多数谈判中，你可以邀请相关各方与你一起进行头脑风暴，提出有关如何解决你们之间所存在的各种分歧的想法和建议。你可以将会议地点转移到不太正式的场所，打破按顺序就座的传统，让大家围着圆桌坐下；或者让每个与会者分享童年趣事，缓和拘谨气氛，并帮助大家放松心情；你还可以邀请对方团队成员以及自己的组员一起吃饭、喝酒，或者参加体育活动。

排除某人之时，照顾对方感受。如果对方感到自己被忽视，你所苦心建立起来的关系结构则将毁于一旦。感觉被排斥在团队活动之外——无论是正式会议，还是午间闲聊，抑或意见征询——都将带来比很多人所意识到的还要强烈的情绪影响力。某天，在丹尼尔的辅导课上，某位政府高官描述了自己同事因为没有接到某个重要的跨部门会议的邀请而心怀怨恨的事情。那个人原本以为自己在受邀之列，所以他觉得自己被整个团队以及组织者所孤立。为了泄愤，他找了个冠冕堂皇的正当理由，扣押了组织此次会议的部门好几百万美元的经费。6个月后，这笔资金才落实到位。

被剥夺参加某个会议的权利可能并非大事，但对于当事人而言，则并非如此。以后在安排会谈之时，无论是在当地咖啡店的同事午间聚餐，还是各方核心要员的谈判会议，切记问问自己是否遗漏了某些对被排除在外特别敏感的人物。花点时间考虑并决定是否邀请他们列席。邀请他们参加的益处何在？如果不邀请他们参加，可能需要付出何种代价？数分钟的思考可以让你免于长时间的难受。即便你决定不

邀请对方，想一想你是否可以跟他们取得联系并解释原因，让他们有足够的心理准备，不至于因为从别人那儿听说此事时感到震惊。

---

1. 核心需求可能是所有自然人的诉求。然而，满足各项需求所需策略则存在文化差异。例如，在集体主义文化当中，资历较浅员工建议较自己年长或者资深员工互相直接称呼名字的做法将被视为对对方的不尊重。本书不会一味强调文化差异性，但我们希望读者在策略使用过程当中注意文化差异。

拉近人际距离

在上节，我们讨论了如何建立结构性联接。接下来，我们将着重讨论归属感的另一要素——人际距离。人际距离让我们感觉双方之间亲密或者疏离，否则我们当中的一方或者双方都会质疑对方的忠诚程度，不再认真聆听对方的意见，甚至像罗杰那样，导致会议的取消。

20世纪90年代初，我和一些同事受邀前往南非，分别在首都比勒陀利亚（现更名为茨瓦内）和约翰内斯堡为德克·勒克（DeK lerk）总统(注)的内阁和非洲人全国委员会举办谈判研讨会。内阁是由清一色白人组成的，当内阁谈判研讨会接近尾声的时候，我们团队得到消息称非洲人全国委员会已经取消了我们原本定在第二周的研讨会。

我的同事和我奔赴约翰内斯堡，与非洲人全国委员会秘书长西里尔·拉马福萨（Cyril Ramaphosa）以及其他同事约谈。在几轮讨论之后，非洲人全国委员会研讨会被重新提上日程并得以展开。

研讨会之后的第二天，拉马福萨邀请我们共进午餐。那会儿，我已经跟他混得很熟，就问他：“你究竟为何取消了我们先前定好的研讨会日程安排？”

“因为没人了解你啊！”拉马福萨回答。

我说：“但是，你应该了解我的一切呀！实际上，如果我没记错的话，我在哈佛时你曾经给我写过信，问我能不能为你提供国际事务中心的研究员职位。”

拉马福萨回答：“我确实了解你的相关信息，但是我未曾听过你的声音，未曾看到你的眼神，也未曾跟你握过手。”他停了下来，微

笑着摇了摇头：“那时候，我并不知道你是谁。”

对世界上的绝大多数人而言，一个自然人绝非一份简历能表达完全。了解某个人并与之建立联接，这对良好工作关系的建立通常至关重要。即便是在最简单的谈判当中，两位谈判者之间的人际距离也是相当重要的。

在个人层面建立联接

我们所感知到的与对手之间的归属感的强弱同样处在不断变化当中，有时候变化很快，有时候则较为缓慢。如果不投入时间来充分了解我们之间的人际距离，我们很可能无法意识到关系正在变化——我们正逐渐亲密或者越离越远。

举个例子，兄妹二人可能会对是否将母亲送入养老院持有不同意见，此番争论必将拉开他们之间的距离。如果各退一步，反问自己该如何促进彼此的相互联系，他们可能会错失相互支持的机会，当眼看着母亲的身体状况每况愈下的时候。

谈判者之间的最佳人际距离就像是冬天靠身体取暖的豪猪之间的距离，它们挤在一起，但又不会靠得太近，因为它们很可能被对方的刺刺伤。行为的亲密程度通常可以体现情感的亲密程度。拥抱和亲吻所体现的是亲密情感，而应付性的点头或者握手所体现的则是较为疏远的人际距离。对人际距离身体信号的理解能够帮助你衡量你和其他人之间的归属感可靠程度，还能够对你的关系越界以及走得太近让人感到不舒服的情况提出警告。

以下是与他人建立个人层面联接的四个策略。

1. **尽可能亲自会见对方，而不是通过电话、电脑或者邮件保持联系。**与电子邮件、书信或者电话相比，面对面的交流能够更有效地缩短人际距离。一旦亲眼见到对方，你可以轻松避免给对方乱扣帽子。无论谈判两方是以色列和巴勒斯坦，还是普通劳动者和管理人员，抑或房东和租户，面对面谈判能够让双方都变得更加直观，进而提升谈话深度。当你在办公室与别人会面时，你可能不希望你的办公桌变成你们之间的障碍。美国前国务卿迪安·艾奇逊经常会从自己的座位上站起来，走过去并坐在客人身边的椅子上。罗杰的椅子面朝背靠墙壁的书柜，当有访客受邀落座的时候，他便能够很轻松地将他的椅子转过来，能够正面对着客人。没有书桌的阻隔，你们之间就能更为轻松地建立人际联系。

在你与对方展开面对面交流之后，归属感则可以用非面谈的方式进一步巩固。你们已经对谈判对象的为人处世风格有了一定了解。这就使得你们能够更好地体会电话当中对方语气所包含的深意以及他们来信所为何事。

然而，如果双方之间产生分歧，面对面方式比一连串邮件更为有效，能够降低信息错误传达的风险。你们双方都可以借助于身体语言、语音语调以及消息内容，传达己方感受。在面对面的交流过程中，某人可以抬高或者降低说话音量，传达情绪强弱程度，但邮件却没有“音量控制”按钮。

2. **谈论你所关切的问题。**建立个人联接的第二个方式在于谈论你认为重要的事情。我们都知道一些话题很安全，如交通或者天气状况等。谈论这些话题，我们不容易冒犯对方，也不会透露过多个人信息。然而，风险越低的话题所能带来的缩短人际距离的效果则越不明显。

谈论个人关心的问题可能更立竿见影——虽然有让人觉得被侵扰之感，但与此同时，最有可能建立亲密关系。能够增强归属感的话题

通常包括家庭问题、经济问题、当前话题的情绪反应、对个人职业生涯的不自信以及伦理困境。

对于所有上述问题而言，打开话题的最佳方式是征求建议。

“我最近一直为如何才能让同事准时参加会议感到心烦，你有什么好的建议吗？你通常如何处理这类问题？”

与对方分享你的错误、弱点以及坏习惯都能够拉近你和对方之间的人际距离。

让对方保密的做法既能增强归属感，又能降低相关话题所潜藏的风险。在征求谈判对象如何解决工作或者生活当中的问题建议之前，你可以这样说：“我希望能够得到你对我私人问题的宝贵建议，你是否可以为我保密？”或者，在私下讨论结束之时说：“我希望此次谈话内容是你我之间的共同秘密。”

表4－1列举了能够被用于建立更为亲密的归属感的话题。它还列举了某些“较为安全的”问题，可以在话题变得尴尬或者你觉得自己即将越过（令人感到）舒适边界时，用于拉近人际距离。

表4－1 影响归属感的话题

能够拉近人际距离并增强归属感的话题	保持人际距离不变的安全谈论话题
家庭情况	天气状况
个人关心的问题、规划	某些不错的餐馆
孩子、兄弟姐妹或者父母	交通状况
有关政治问题的个人见解	最喜欢的电视节目
工作之外的话题（经历以及人生哲学等）	纯粹的工作问题
征求意见（例如：如何给孩子立规矩以及夫妻关系问题等）	汽车
分享矛盾心理以及不确定性	不发表任何见解

如果有些感受过于刺痛而无法表达，就坦言无法表达。例如，宗教领袖可以向战乱团体传达信息：由于受伤过深，现在某些问题不愿意交谈，这是自然的、可以被理解的。类似的，在2001年世贸中心遇袭后，有些心理学家鼓励那些被震慑到无法言语的民众将他们的情绪表达出来，即便内容仅限于："我感到无所适从，不知道该说些什么。"类似的坦诚表达能够增强归属感，因为人们袒露了自己脆弱的一面。他们不再沉默不语，而是敞开心扉说出了自己的感觉，即使他们无法用特定的情绪词汇来表达。

3. **为对方提供空间，拉近人际距离。**建立个人联接的第三个策略在于为对方以及自己提供充分空间。你无须为了不破坏归属感而牺牲自由。你可以要求对方给你空间并确保你们之间友好关系的存续。一对苏格兰夫妇曾经很热情地对某些周末去他们家里玩的客人说："欢迎光临寒舍。现在是我们的阅读时间，你们想要做些什么？"

建立归属感并未要求你与他人分享内心最深处的秘密。与其他谈判者建立归属感的目的在于让你们每个人都变得更直观立体，而并非

结交新朋友或者解决你的所有家庭问题。建立足够的人际联系是为了让你们能够越来越信任对方，确保双方能够合作并高效解决问题。

如果为建立归属感而让你和对方都觉得“靠得太近，让人感觉不舒服”，可以考虑退几步，因为你可能做得有些过了，每个人都希望保持一定的人际距离。我们希望拥有自己的时间以放松、思考甚至独处，如果谈论内容沉重、深入或者私密到使人感觉不舒服，我们可以转移至“安全话题”或者停下来休息片刻，做点其他事情。

如果你希望与那些你并不能完全信任的人建立归属感，你可以限制分享的信息种类。假设你某位关系亲密的同事拥有各种优秀品质但是却对办公室政治津津乐道，在这种情况下，你应该尽量抑制内心冲动，避免与他谈论那些不希望被其他同事听到的办公室话题。然而，你可以选择与他分享自己的婚姻生活，只要你能确信他会守口如瓶，就对建立归属感有益。

4. **保持联系。**间歇性保持与他人的联系是强化个人联接的最后手段，无论对方和你在不在同一个组织。归属感并不是静态的，它处于时刻变化当中。正如绝大多数人际联系需要被滋养，归属感离不开定期维护。如果你全然不顾配偶的感受，你们夫妻之间将无法保持以前的深切爱恋。为了保持归属感坚不可摧，个人注意力是至关重要的。你可以邀请你的某位同事共进午餐，询问他们的生活状况或者了解他们孩子的近况。

---

1. 德克·勒克是南非种族隔离时期的最后一位总统，是该国迄今为止最后一任白人总统，也是废除种族隔离制度的推手。1993年，他与曼德拉一同获得诺贝尔和平奖。——译者注

如何更容易地建立个人联接

我们可以看到建立个人联接的意义所在，但仍可能不会迈出第一步。没有信任基础，我们可能担心对方会误导我们。即便我们选择去相信对方，我们的同事以及委托人都可能因此对我们提出批评。

让个人联接的建立变得简单的三种方式包括：召开私人会议、重塑争议中的公众形象、组织附属委员会将注意力集中到特定问题当中。

罗杰曾经借助于其中几种方式，解决颇具争议的劳工管理谈判。他曾协助某家大型美国公司的劳工关系副总，改善与工会领导的工作关系。工会乃至公司所有员工都认为这两人是完全敌对的，有关工资、福利、职业安全感以及其他各种问题的谈判持续了一周又一周。双方都感到愤怒、失望以及焦虑不安，大家都坚持自己的诉求不放松，拒绝向对方做出任何让步。事实上，这种敌对关系根深蒂固。该公司还专门设立了员工与管理人员的谈判室，长条形的木头桌子顺着房间的纵深横亘在房间中央，桌子两侧各放着大约25张椅子。后方另设50张椅子，作为助手的座位。双方谈判者相视而坐，排列整齐，仿佛即将投入战斗的军队。

罗杰努力回忆，当时是如何改善双方之间的归属感的：

我的最初想法是改变会议召开的场所。从谈判室沿着门厅往前就是一个会议室，会议室当中摆放着一张巨型圆桌，大家可以紧挨着坐在一起。我将双方代表的名片交替着放在座位前面的圆桌上。在走进会议室之后，工会代表发现自己的名片被放在管理人员的名片旁边，表现得极为关切。他们走到我身边询问道：“到底什么情况？这是在玩什么把戏吗？我们希望坐在自己团队成员身边。如果我们不能回到

一个重新安排的房间，这会我们就不开了。”两个团队之前实在太缺乏信任了，以至于每个人都愿意回去坐在那个桌边却毫无斩获。

然而，鉴于双方之间的紧张关系，工会和管理层都希望接受进一步的咨询。我意识到，面对面的人际交流能够缩短敌对双方之间的人际距离。我同时邀请了副总以及工会领导，并将见面地点定在了我在哈佛大学法学院的办公室，以非正式且非官方的形式，共同讨论他们如何架起管理人员和工会之间的桥梁。

从落座的那个瞬间开始，两个男人就打开了话匣子。热情的交谈以及亲切的语气都是我们所喜闻乐见的。

我试图在抽屉里找出相机，将他们的笑容定格，并在未来的日子里用这张相片提醒这两个男人之间所存在的融洽和热忱。

看我掏出了相机，两个男人均立即表示了对我拍照行为的强烈抗议。他们两个人的共同担忧在于，这样一张照片对他们的委托人而言意味着什么。在公司高层和工会成员看来，他们两个人是死对头，无论什么问题都会针锋相对。两个人都担心，一张私下友好交往的照片将会让他们在委托人眼中的形象形成不可逆的负面影响。如果看到这样一张照片，公司高层可能觉得他们的劳工关系代表与工会串通一气，不再相信他能一如既往代表公司利益，积极与“敌方”抗争。工会主席担心这张照片可能严重损害他在工会成员眼中的形象——工会成员可能觉得他们的领导正秘密联合公司管理层，将他们的劳动力廉价出售。

会议当中的其他人也颇具能量，但重要性却不如两位领导人。我主持了联合头脑风暴会议，指导这两个团体解决他们之间的最大分歧。双方领导者竭尽脑汁，希望找出能够满足各方潜在需求的方案。那一年，罢工没有发生。

召开私人且非正式的会议。从罗杰的干预行为可以清楚地看到，他意识到建立谈判者之间的个人联接的重要性。他努力营造一种有益于合作的氛围。他的首个尝试——将谈判地点安排在圆桌上——并未取得成功，但他并没有放弃。罗杰的办公室在两位领导者眼中看来是中性地带。在那里，两位领导者举行非正式会晤。这种氛围使得两位领导人能够意气相投，积极讨论如何推进整个事态。

重塑争议中的公众形象。强烈的个人联接并不足以确保谈判者之间的协作关系。虽然工会主席和管理人员代表在罗杰办公室时所表现出来的默契相当出人意料，但是他们在公众眼中的敌对形象却从未被颠覆。两位领导者都认为不能冒着被委托人看穿他们之间的相处是如何亲密舒服，甚至不被委托人所看好的风险。但是，罗杰和两位领导人都意识到两个团队之间的友好关系能够增强各自解决眼前以及未来问题的能力。

某些时候，领导者向公众展示他们正在共同努力解决彼此之间分歧的做法是可取的，他们可以要求别人给他们合影。照片当中，两位领导人并肩而坐，正协商解决共同问题。或者他们还可以联名在报纸上发表文章或者共同拟定并发送电子邮件信息，表达他们联手解决问题的意愿。

组织附属委员会将注意力集中于特定问题当中。对于工会领导和管理人员而言，重塑其公众形象的做法未必具备吸引力，因为他们都唯恐将彼此的个人联接被公之于众，因为这可能疏远委托人与自己之间的紧密关系。可以建立附属委员会，专门负责解决福利、工资、职业安全性以及其他存在分歧的问题。每个附属委员会可由数个来自工会和管理层的代表共同组成，集思广益并找出解决各自焦点问题的方法。会议可在私下召开，且不要做任何实质性的承诺。没有了约束力承诺的压力，参与者更像是意欲解决共同问题的联合头脑风暴者。长

此以往，这些附属委员会所做的工作能够有效降低结构性分歧，提出建议协助并做共同决定。

此外，领导们可以重新为他们的谈判流程命名。员工和管理层人员常将“集体谈判”用作解决分歧方式的称谓。我们可以从“谈判”这个字眼当中看出对双方讨价还价的设定。这也就意味着双方的会谈是一个博弈过程，必将一方有所得另一方有所失——“除非你们减少休假时长，否则我们无法提供更好的福利。”将“集体谈判”换成“基于利益的协商”或者“解决问题联合行动”，这种做法虽然简单，但能强调谈判者双方并不一定是敌对性质的。

保护自己，防止对方借助于归属感实现对你的操纵

截至目前，我们一直提倡建立明确的归属感。但是，你与对方的归属感越可靠，你的直觉情绪越不可能让你拒绝他们所提出的要求，这很可能会将你置于容易受伤的位置。

明智的决定离不开清晰思维和直觉情绪。思维和情绪会带来令人耳目一新的想法，也可以发挥优秀扫描设备的功效，筛除糟糕的想法并找出最佳方案。在付诸实践之前，再次用自己的思维和直觉情绪衡量事态。

动动脑子，检查议案细节

坚不可摧的归属感可能导致我们做糟糕的决定：同事可能利用同僚压力迫使我们做某些事情；青少年则可能借此向朋友施加压力，使他们学会喝酒或者抽烟。

“这里的每一个人都在抽烟，抽一根吧！”

类似的，你的谈判对象也可能利用他们和你方之间的归属感向你施压，引导你答应签署某个合同。

“作为你的老朋友以及同事，我没有跟你提过任何要求。但是，今天算我求你了，一定得答应我。”

你能感受到其中的情感压力。当然，对方所建议的事情可能并不坏。事实上，该提议对你而言可能非常不错。但是，在完全依赖你的人际联系以及情绪归属感做决定之前，请稍做停顿。用你的头脑冷静

分析利害关系。实际上，为了应对被施压的情况，你要记住（或者准备）这么一两句话以备不时之需：

“我不会认真履行那些被迫答应下来的承诺。但是，既然你问我，那我将以客观的态度重新审视这个问题，明天早上再来回答你的问题。”

做糟糕的决定不仅对你而言毫无益处，而且对方也很难从中受益。如果你在卖家的误导下买了一辆并不能满足你们家庭用车需求的小轿车，作为买家的你很可能感到后悔。小轿车并没有像你所期望的那般实用。你可能对自己被诱骗购入那辆车而恼火不已。对卖家而言，情况并不见得有多美好。卖家可能丢掉了未来生意，因为你将会与他人分享你的后悔之情，卖家的名声也会因此而变得更不好。

在做任何决定之前，用你的理智思维考虑全盘。如果打算买一辆新车，你应当先找出并查看你所喜欢型号的基本信息：《消费者报告》是如何评价它们的安全性、油耗、耐用性以及质保条款的？网上对不同型号的报价是多少？什么才是你的BATNA（达成谈判协议的最佳替代方案）？如果未能与该卖家达成一致，你将怎么办？你将以何种价位购买何种小轿车？等待数周，完成小轿车购买需要多少成本？

用直觉情绪，做明智判断

没必要过分怀疑你的交流对象。事实上，对他人的高度怀疑极有可能降低归属感所能带来的谈判力。然而，你的确希望能够保护自己。在做重要决定之前，不应该仅仅依赖于你的理智，还需要将情感因素考虑在内。

无论决定来自何处——朋友、广告或者电视商业文案——你的直觉感受能够为你的决定提供大量有益信息。无论你正在考虑购买新

车、换新工作、炒某人鱿鱼，或者接手新工作，这种说法都很有可能是正确的。在做重要决定的时候，了解自身的感受，你可以受益颇丰。咨询他人可能很有裨益，但是你也可以通过反问自己的内心感受进一步了解情况。放轻松一些，慢慢来，逐个考虑如下所列的各种问题：

•做这个决定的时候，我感觉如何？［害怕？高兴？充满信心？（长时间的停顿）感觉你的情绪。］

•如果我表示无法接受，我明天早上会有何种感受？［如释重负？大失所望？失落？（长时间的停顿）闭上眼睛，检视直觉。］

•如果我马上表示答应，我明天早上会感觉如何？（这样的决定感受是否正确？为什么？）

将头脑当中的想法与直觉所感受到信息相区别非常重要，但是这种区别并非我们的语言所体现的那样清晰。例如，如果你推判如果这样做你的感觉并不好，这仅仅是在照顾自己的个人情绪反应，还是在照顾朋友或者同事的重要意见？你与对方的归属感越紧密，你会更有可能遭遇风险，即你自己所将采取行动的感受（如你可能穿哪件衣服）并非自己内部情绪的反应、本能或者直觉，而很可能是你对自己的结盟对象感受的主观反映。在你检视自己的直觉或者本能、了解某个决定可能对你造成的影响大小的时候，你得特别小心，不要误将其他人的感受视为自己的感受。头脑与直觉并用，你可以有效保护自己，不会因为归属感而被对方所利用。与此同时，也能提高所做决定的质量。

本章小结

强化归属感可以使得双方的合作变得容易和高产。归属感有两个主要特征：

结构性联接。指的是均处于某个相同组织团体所带来的相互联系。你可以通过找出你们之间的共同之处或者建立信任联系，强化结构性联接。

个人联接。指的是将你和其他人联系在一起的人际距离。通过对个人问题的讨论，可以缩短你们之间的人际距离。但是，也必须确保给予对方充足的自由空间。

05 尊重自主权：实现共赢的尺度拿捏

扩张你的自主权，但不要侵害他人的自主权

停止阅读本书。（马上！）

虽然你可能也想放下这本书，但是你并不欢迎别人对你发号施令。我们正在通过命令来侵犯你的自主权——即你做出并实施某项决定的自由。

我们都希望享受一定程度的自主权。如果警察径直走向你并将你的双手铐住，手铐就限制了双手自由行动的能力。手铐侵犯了你的自主权，即便你现在并不想用自己的双手做些什么。

我们的自主权越大，在他人看来，我们侵犯他们的自主权的可能性也就越大。接下来，将为大家讲述伊丽莎白的经历，因为这个案例能够恰如其分地说明这一观点。

伊丽莎白是一位经验丰富的企业律师，她跟我们分享了她曾参与的某个谈判。她原以为这个谈判只是“简简单单的、两相情愿的收购行为”。

在两位法律助理的陪同下，我终于抵达芝加哥奥黑尔机场，去见对方律师约翰。约翰单独赴约，他发现我带了两名年轻律师随行，看起来略显吃惊，表现得有些不安。

“根据我的理解，”他说，“这只是我们两人的初次见面。我们将逐渐熟悉彼此，并根据我发送给您的日程制订计划。很显然，我们

之间的谈判将持续很长时间。”

“但是，”我说，“我的两位法律助理才是最终合同初稿的整理人，我非常希望他们能够参与我们之间的讨论。”

“最终合同的初稿！”他大声说，“那也太一意孤行了吧！你带着你的团队，他们带着合同初稿？在我们初次见面之前，你就这么做了？算了，今晚我家夫人将为我们两个人设宴，我们到时候再谈吧。”

“晚餐？抱歉，我之前并不知道今晚有饭局，已经做了其他安排。”

“那我可以打电话给我夫人，告诉她晚宴已经取消。”他说，“我现在邀请你举行一对一的会面，地点就定在我预约过的机场B会议室，会议室就在楼上。我们可以讨论决定，是否将你的两位同事纳入我们的会议当中。”

“听起来不错。”我回答。

“当然，”他说，“我都不知道现在是否可以订到更大的房间。”

很显然，本次谈判有些出师不利。谈判双方都未能想到依靠一己之力是无法做出让双方都感到满意的决定的，即便是极其细微的事情——比如，后勤问题——也能够迅速点燃情绪。很多时候，并不是因为某人所做的决定是错误的，而是因为做决定之前未征求对方的意见。作为谈判者，如果你的决定涉及其他人，你应当时刻准备着接受刁难：

“我不同意这样做！”

“没人征求我的意见！”

“我甚至都没听说过这件事情！”

当其他人过分限制我们自主权的时候，我们很可能会感到生气。

他们可能会对我们施压，让我们勉强同意他们的要求：“这就是我们的最终报价——要不要随便你！”

他们可能试图限制我们的思维：“别妄想退出这个交易，想都别想！”

或者，他们可能劝我们打消某些情绪：“生意没做成也别生气，过去了就好了。”

为何无法正确使用自主权

如果我们对自主权的管理不够到位，它将激发我们以及其他人的负面情绪。最终，这些负面情绪将损害谈判成果。这里主要存在着两种障碍。

过度限制自身的自主权。在日常生活当中，我们拥有各种自主权：按照自己的意愿装饰自己的办公室；决定午餐吃点什么；选择就寝时间。然而，在谈判当中，存在着很多我们可以行使自主权的盲区。我们可能因为觉得无力改变局面或者无力影响他人而限制自己的自主权。例如，如果我们不是最终决策者，我们可以对谈判造成怎么样的影响？正如你将看到的那样，我们可以在授权有限的情况下依然能拿控权力。

侵害了别人的自主权。当与其他人的自主权相碰撞时，我们就像是离开了地图的庇护在雷区行走。自主权的行使不到位很可能导致谈判的功亏一篑。如果对方觉得自主权受到了侵害，他们很可能不再信任我们，无论我们所提供的信息是否存在价值，他们都会一概拒绝。

为了激发正面情绪，你需要：（1）扩张你的自主权；（2）避免侵害对方的自主权。

扩张你的自主权

自主权的作用主要体现在我们对决策的影响力当中。很多人都错误地认为，没有最终决定权，我们什么都做不了。如果其他人不具备这样的权威，我们也将他们视为没有影响力的，不值得打交道。为什么要与出现在会议当中的，没有决定权的法律助理谈判？如果我们是当事人的代理人，倘若没有权力做出决定，我们为何要参加与对方的会面？我们可能担心对方会认为我们或者我们的观点“没有效力”。

不要过分限制你的自主权。即便你并不拥有最终决策权，你依然可以通过几种方式影响决定的最终形成。你可以向某人提出建议，在决定之前提出方案或者实施头脑风暴。

提出建议

只有你能够限制自己向其他人提出建议的能力。如果你对公司解决问题的方式感到失望，想出一些有益建议。不要限制自己的创造性思维，找出所有能够解决问题的办法。思考如下问题：

- 我希望解决什么问题？
- 我希望对谁造成影响？
- 我能够提出何种建议？
- 我如何能将自己的建议传达给决策者？

在决定之前提出方案

对谈判的影响能力多寡并不取决于你是否拥有做具有法律约束力决定的权力。实施头脑风暴，你可以设想后续可能出现的种种决定。如果你能够无所顾虑地畅所欲言，效果才能达到极致。你和其他人都可以走出传统思维的“牢笼”。你无权做出具备法律约束力决定的事实将会给予你充分自主性，激发你的奇思妙想，找出各种可能性。无须在意你所说的可能影响自己的权威，也完全不用担心这会使得自己或者当事人做糟糕的决定。

罗杰回忆了伊朗人质事件发生之时，他是如何扩张自己的自主权的：

1979年秋，位于德黑兰的美国大使馆遭到查封。绝大多数外交官以及美国员工都被劫持为人质。好几个月过去了，直到1980年春天，卡特总统才试图用直升机营救他们，但是营救行动并未取得成功。

随后，白宫法律顾问劳埃德·卡特勒打电话给我，让我看看能够为人质事件做点什么。卡特勒明确告诉我，我没有权利做任何形式的具有约束力的决定。我可以全天候通过白宫电话总机联系到卡特勒本人。很显然，卡特勒已经意识到，那个与伊朗谈判人员展开头脑风暴的美国政府官员所说的每一句话都将被视为美国政府的真正意图。无论美国政府官员说些什么，都将被解说为双方之间的讨价还价，伊朗谈判人员很可能会因此而提出更多要求。

作为一位随心所欲的教授，我为一家小型非营利的非政府机构工作。我认为我的工作目标在于为双方提供一个能够解决问题的一揽子计划。

通过一位伊朗学生的引荐，我电话联系上了伊斯兰共和党的领头人阿亚图拉·贝赫什提。贝赫什提的英文非常流利。很显然，他已经

对我有所了解。他的温和态度让我颇感意外。我们之间的对话内容基本如下：

我：“伊朗的利益何在？你们希望得到什么？”

贝赫什提：“我告诉你，我们不希望看到的局面——我们不希望纽约法院对我们的金融债权做任何动作。”

我：“那你希望谁来解决金融争端，伊朗法院吗？”

贝赫什提：“那倒不是。海牙国际仲裁法庭如何？”

我：“你觉得伊朗会接受仲裁结果吗？”

贝赫什提：“我会立即让伊朗接受来自海牙的仲裁。你是否能让美国做出这样的决定？”

我：“正如我之前跟你提过的，我无权做任何形式的有关美国将何去何从的承诺。如果我们的谈话有进展，我时刻准备着将它呈报给白宫。伊朗还希望得到什么？”

贝赫什提简要说明了一连串问题。对于美国外交家而言，讨论这些问题难免会涉及花言巧语。然而，在与我的讨论当中，观点下面所隐藏的真正意思显现了出来。

贝赫什提：“制裁必须终止。”

我：“哎，给我一些让我说服美国政府终止制裁行动的好理由。”

贝赫什提：“首先，我们已经接受了足够多的惩罚。”

我：“哦，卡特总统可能会说，‘足够’并不存在标准化的界定标准。我需要更多的论据支持。”

贝赫什提：“噢，继续制裁将破坏整个区域的稳定。”

我：“请解释这个说法。为什么会这样？”

贝赫什提：“难道你不明白吗？难道你的政府不明白吗？”我：“我不知道美国政府是否明白，但是我并不了解情况。为什么制裁会破坏整个区域的稳定？”

贝赫什提：“为完成违反制裁产品的进出口，需要对一国或者两国的边检人员行贿。行贿时间越长，我们和邻国政府越有可能丧失对边境地带的控制。”

我：“这是一个有效论点，再给我一个。”

贝赫什提：“让我想一想。哦，如果人质得以释放，美国仍然未能终止制裁行动，那么美国将再也无法找到更好的借口。”

我：“我喜欢这个说法，我会将这个理由告知白宫。”

罗杰明确告知贝赫什提，虽然可以接触到白宫高层，但是他却无权做有关美国将何去何从的任何承诺。罗杰发掘兴趣并制订出可行的政治方案，这使得他的自主权得以扩大。罗杰可以畅所欲言，不必担心他的话语被视为承诺或者被理解为对美国政府希望选择的隐秘立场的体现。罗杰所扮演的非正式角色使之能够推进协议内容的达成，其效果远远优于做出具有法律约束力的承诺。与此同时，他的非官方身份使得贝赫什提能够卸下政府高级官员的包袱，尽情发表观点。将提供方案与做出决定分开，这种做法在几乎任何谈判中都会有用。如果凯特和史蒂夫打算买一辆新车，他们可能会决定让史蒂夫先自己看看各种不同的车型，试驾一两辆他最喜欢的。

然而，史蒂夫意识到经销商可能向他施加压力迫使自己买车。经销商可能会审查买家的信用情况、向他兜揽生意或者了解他打算投入多少资金买车。史蒂夫非常精明地告诉销售人员，没有妻子在场，他不希望达成最终协议。他必须和妻子共同决定这个事情。史蒂夫将了解汽车性能的自主权得以扩大，确保支出不会超出自己所能承受的范围。由此，买车变成一件乐事，不再令人感到压力无穷。

在成功挖掘各种可能之后，史蒂夫和凯特开始付诸实施。史蒂夫告诉凯特自己所喜欢的几种车型。史蒂夫在网上与代理商核对这些新车的成本，而凯特则打电话给其他代理商了解他们的售价。他们权衡每款车的利弊以及经销商对待史蒂夫的态度。毕竟，如果车子遇到麻烦，与经销商的友好关系非常重要。

最后，他们选择了离寓所最近的经销商，以相对较低的价格，买到了符合心意的车。凯特和史蒂夫实现了一个一揽子交易，包括增值服务、价格以及交付日期。如果能够与经销商就某个合理方案达成一致，他们就能行使做出坚定承诺的权利——将小轿车买回家。

共同进行头脑风暴

实施头脑风暴是扩大自主权的第三种方式。在该流程中，你和对方一起挖掘各种可能方案但不做任何决定，完善这些方案，最后从中选择最为合适的。无论你是在为商务交易还是政府政策开展谈判，如果你希望尝试头脑风暴，请根据表5－1所提示的五步法。

即便是情绪激烈的争斗，比如：协议离婚，实施联合头脑风暴同样有效。对于有孩子的夫妇，离婚很可能涉及很多难题以及激烈情绪。其中，有孩子的夫妇决定和平分手时，有关孩子监护权的谈判是最为明显的例子。每个配偶的自主权很可能与对方的自主权相冲突。

未决问题清单包括探视时间、家庭规则、医疗与牙科需求、宗教教育以及选择上哪所学校。

表5-1 联合头脑风暴的五步法

1. 决定哪些人应该参加 选择 6~12 个人，要求他们对主题有一定了解并持有不同意见。 将一些能够接触到决策者的人纳入其中。 邀请每位参会者“以个人身份”出席，而非“代表身份”。 如果参与者对谈论主题持有强硬观点，考虑安排一位主持人。
2. 挖掘利益所在 各方参与者将共同起草他们对其他各方利益的最佳估计。 各方分享所列清单并征求反馈以及修正。
3. 积极献计献策，但不做任何承诺 明确告诉与会者：“本阶段的所有发言都不构成承诺。” 每位与会者提出可能满足所有人重要利益的想法。 对各种疯狂想法表示欢迎。（它们可能起到抛砖引玉的作用。） 将所有想法都列在幻灯片上，便于所有人查看。
4. 优化方案 每个人都指定一个最能满足所有人利益的方案。 整个团队从上述清单当中遴选值得进一步考虑的方案。 整个团队将这些方案锐化成为操作可能性。 简化各个方案，直到它们无愧于所有与会者的充分肯定。
5. 决定将如何对待这些方案 指定这些方案应当呈送哪位决策者。 招募志愿者，负责将相关方案向决策者传达。 如果某些与会者本身就是决策者，寻求他们的建议：“我们做些什么才能获得你的首肯？”

在离异家庭当中，哪一方享有为孩子做决定的权力——这个问题很可能会激发双方强烈情绪。在很大程度上，协议离婚对夫妻双方以

及孩子所造成的困扰大小取决于夫妻双方是否投入足够时间或者是否邀请调解人员、协助者参与头脑风暴行动。

当然，妻子或者丈夫也可以跳过这个复杂的头脑风暴过程，直接上法院，请求离婚条款。忙碌的法官可能行使其自主权，分分钟就能同意妻子或者丈夫的请求，但这通常会对所有人的财务以及情感造成伤害。离异夫妻、他们的孩子以及各自的律师都将为某些事项常年争论不休。事实上，这些事情都可以通过头脑风暴很快得以顺利解决，代价也不用太大。

在其他场合中，某些组织或者团队对内可能并没有权威或者已经将这种权力关在了门外。在头脑风暴中，他们可以想办法将自己所看好的方案呈现给特定决策者。参与者可以将群策群力或是独立完成的建议写入备忘录。

警告：大量自主权都是无法抗拒的

有时候问题并不在于我们缺乏自主权，而是我们被太多选择和决定弄得不知所措。前苏联谈判专家克雷门约克，曾与罗杰在剑桥的一家饭馆共进午餐。服务员递过来一份很长且复杂的菜单并问克雷门约克：

“你要点些什么？”

“有特价套餐吗？好，我就点特价套餐。”

“肉要几分熟？五分熟、全熟还是要生一些？”

“五分熟就可以，谢谢！”

克雷门约克自以为已经交代完毕。他继续与罗杰中断了对话，没想到服务员又追问：

“对于土豆，你希望怎么做？烤土豆、土豆泥还是炸薯条？”

“烤土豆，谢谢！”

他再次试图与罗杰继续谈话。

“要不要点一份沙拉？”

“好的，谢谢！”

“你要点哪种沙拉？恺撒沙拉、科布沙拉还是特选沙拉？”

“特选沙拉，谢谢！”

“沙拉配点什么调味料？”

“你们有什么就加点什么吧，谢谢！”

“需要油和醋吗？俄式色拉酱，还是蓝纹奶酪？”

“你推荐什么就上什么吧，谢谢！”

“你还是选一个吧！”

“好吧，蓝纹奶酪。我们谈到哪里了，罗杰？”

服务员离开的时候，克雷门约克大声说：“点这顿午餐竟然要花这么久时间！即便是我的朋友们也不会让我费这么大劲吃顿饭。在莫斯科，我点特价套餐，就会拿到特价套餐。”

享有自主权就像享有其他核心需求，我们希望从中能够感受到一定程度的满足感。自主权并不是越大越好，做太多决策会让我们感觉负载过重。

避免侵害对方的自主权

很多时候，我们确实拥有决定权，但是我们却未将所做决定可能影响到的那些人纳入决策流程当中。我们冒着侵害对方自主权的风险将某些人排除在外——还得应对他们后续所表现出来的气愤和怨恨。

谈判者经常未能意识到自己单方面所做决定带来的情绪影响力。如果对方直接宣布：“下次会议安排在周四上午10点，地点就定在我的办公室。”我们一定会感到惊讶。他们的侧重点在于这个决定的益处，而忽略了整个决策过程。事实上，对方的办公室可能才是开会的最佳场所。在他们的办公室，他们可能表现得更为自信和放松。此外，对于我们而言，我们可以自由选择何时离开开会地点。令人苦恼的不是决定的内容，而是该决定是如何达成的。我们是否参与了决策流程？这个问题的答案不仅会影响我们对这个决定的感受，还会影响我们对协作伙伴的感受。

想象罗杰和妻子凯莉驾车北上前往佛蒙特州参加朋友的生日庆典所遭遇的情况。出发后，他们找了一家花店，他们买了两盆价格不菲的绿植作为送给主人的礼物。收银员告诉他们，当天花店有优惠活动，只要购物金额达到25美元，便可免费获赠12枝玫瑰花。罗杰建议凯莉，将两棵植物分成两次购买，那么他就可以免费获赠24枝玫瑰花。凯莉认为，罗杰的分析蛮有道理。于是，她让收银员将绿植分成两票录入收银系统，而罗杰也因此免费获赠两打玫瑰花。

罗杰待在店里，向花店老板付款，而凯莉则抱着花走到街对面。凯莉半路偶遇几个关系不错的朋友，他们帮助凯莉将花放到车上。罗杰一追上来就准备接过朋友手里的花束，让朋友腾出双手。可惜，罗

杰得知妻子已经将“他的”两打花当中的一打送给了那位朋友。罗杰笑了笑，说了句“很好”，但心里却好生窝火。

重新回到高速公路上，罗杰想要弄明白为何自己会因为妻子的决定感到如此恼火。将花束赠送给他们的好友，其实合情合理。如果妻子事先征求自己的意见，他肯定认为这是一个很好的想法，问题就在于妻子未曾征求他的意见。在罗杰看来，这24枝玫瑰花是自己积极主动与店员协商的成果。凯莉却单方面决定将其中的1/2送给朋友，却不曾想过他可能有其他安排。

罗杰得出的结论是：他感到不安，是因为妻子的行为侵犯了他的自主权。在他看来，如何处置这些玫瑰应当由他全权决定——至少，须事先征求他的意见。找出愤怒的根源之后，他的怒气随即烟消云散。

如果人们会因为小事而感到焦躁不安，那么我们就能理解，为何谈判者会因为对方做单方面决定而变得焦虑不堪。这里所说的决定可以是见面地点、开始时间、午餐订何种三明治或者某天什么时候休息。负面情绪的出现，不是因为决定内容本身，而更可能是因为谈判者选择单方面做决定。

在做决定之前尽量征求对方意见

我们建议，注意你的行为可能从哪些方面侵害对方的自主权。最简单的办法就是在决定之前尽量征求对方意见——简称“征求意见”。凯莉不会仓促地将玫瑰花送给他们的朋友，罗杰抵达之后，她可以将他叫到一边并征求他的意见：“你觉得送一打花给莉兹如何？”

在做决定之前，征求对方的意见的做法主要有三大好处：对方会觉得自己参与了决策过程；你可以从意见征求过程当中学到一些东西；你依然保留了否决权。征求对方意见并非授予对方选择决策结果的权利，而是为了得到对方的反馈信息。

征求对方意见的做法也存在弊端。罗杰与妻子讨论了征求意见的含义，并建议他们之间尽量在决定之前征求对方意见。几天之后，凯莉说："你难道不知道征求意见有多么麻烦吗？它意味着'永远干不成任何事'！"

她并没有说错。我们需要达成两者间的平衡——即过多单方面做决定以及过多征求意见之间的平衡。有些曾经向我讨教经验的学生则采取了优化过的格言："在决定之前，考虑是否征求对方意见。"这可以被用于绝大多数情况，但不适用于最紧迫的危机。

邀请"隐形"利益相关者提出建议

并非所有的利益相关者都会出现在谈判桌上。经由两个政党协商达成的经济协议可能对数以百万计的委托人的权益造成影响。成千上万的工会成员以及行政管理人员可能受到来自工会和公司管理层的十来个谈判者所做决定的影响。父母两个人决定了一家八口的旅行地。

如果我们未能尊重这些隐形的利益相关者，麻烦可能由此产生。如果委托人并不买账，那么他们可能对企业评价很差，不愿为合同的履行投入精力，甚至试着搞破坏。美国消费者如果通过谈判获得了第三世界国家极其廉价的劳动力，可能就不会再从某些公司购买商品。如果工资增幅未能无法达到预期水平，工会成员也可能消极怠工。如果父母没有事先了解孩子们想去哪里游玩，他们可能讨厌此次旅行。

虽然单个决定并不能立即对当事人的处境造成影响，但是它很可能对当事人的生活造成重大影响。员工可能会饱含心酸地写道：“我刚刚办理了房屋的第二次按揭贷款，如果这个公司倒闭，我也将随之失业。公司领导为什么不早点告诉我实情呢？我今天还能跟我的下属们说些什么？大家都在为自己的工作前景担忧。”如果忧虑且愤恨的员工累积到一定数量，就会造成大量人员的工作懈怠，进而可能导致公司倒闭。

因此，尊重隐形的利益相关者的自主权的做法是不无裨益的。与成千上万的委托人或者员工举行谈判，这会让人感到难以招架。与一屋子的孩子讨论旅行细节，也会让人抓狂。但是，你可以征求他们的意见，无论具体情况如何，你至少可以让他们知道他们的利益也有被纳入考量。

征求利益相关者的意见。询问利益相关者对将要达成决定的意见。你可以建立一个系统，利益相关者可以将他们的建议以电子邮件方式发送到某个接收邮箱，将想法放进意见箱，或者将各自观点传达给指定人员，你还可以组织成立利益相关者咨询委员会。例如，假设某全国连锁药店的首席执行官正在与部门主管为新店政策而举行谈判。在做任何决定之前，该首席执行官可以设立由数位收银员、药剂师、市场推广人员以及门店经理组成咨询委员会。首席执行官可以让咨询委员会成员广泛听取各方意见，从同事口中收集与核心议题相关的信息，并将他们所收集到的信息呈送至咨询委员会。可以在全国范围内多成立几个类似的咨询委员会，然后将各种意见的汇总信息提交首席执行官。

无论采用哪种系统，并非每个人都会提出建议。但是，你可以借此营造出全员参与决策制定的氛围。人们会觉得他们拥有对某个问题的发言权，即便他们并不享有做出最终决定的权利。

通知利益相关者。尽可能将所做决定通知利益相关者，这是对他们自主权的尊重。如果可行的话，告诉他们你正在制定的决策。如果不可行，则在决策制定之后的第一时间通知利益相关者。

例如，全国连锁药店可能需要修改现行政策，以适应修改过的政府规章制度之要求。虽然首席执行官非常明智地咨询了律师以及公司高层的意见，他可能并没有足够时间建立咨询委员会或者将每位员工的意见考虑在内。在这种情况下，首席执行官可能希望立刻对现有政策进行修正，并将所做修正及其必要性告知所有员工。

在征求意见过程中，我们能够根据对方的利益调整我们的最终决策。及时通知对方（政府、家庭或企业），避免在做决策时侵害利益相关者的自主权。

很多时候，高层管理人员在进行公司并购时都极少关注到员工自主权将遭遇怎样的侵害。

见面之后，两家公司的董事长达成共识，兼并行为能够为彼此带来极大的经济效益。于是，兼并得以顺利推进。他们共同决定由谁担任新公司的董事长及首席执行官，董事长和首席执行官的薪资水平如何，某家公司以什么股价买下另一家公司以及兼并形成的公司如何命名。随后，两家公司将兼并行为公之于众。

正如绝大多数并购行为以失败告终，这次也劫数难逃。

虽然董事长正确估计了两家公司联合的潜在经济效益，但是他们未能将兼并行为可能导致的抵触情绪考虑在内。他们的确拥有了解这些问题、实施头脑风暴等各种方案，并先发制人采取行动，但是他们未能将自主权使用得当。

如果两位董事长听取各方意见，他们理应得到许多有建设性意见。不论哪家公司，不论处于公司哪个层次，每个人都看重自身应当享受的自主权。两家公司的级别和工资等级并不匹配，两家公司的文化差异巨大，公司章程、着装规范、让办公室门敞开或者紧闭以及是否直呼其他员工的名字等都不一样，所有这些均引发了员工极大的不安。两家公司的董事长原本可以询问本公司员工这些以及其他问题，很多人也都可以参与解决类似问题。但事实上，两位董事长完全未顾及员工的自主权以及情绪，以至于大量员工产生的愤恨之情导致并购未能取得成功。

借助通知–咨询–协商系统制定指导方针

对于各方应享受的参与并做出自主决定的“合理权限”，我们通常各执一词。如果我们将所有决策进行筛选，将它们放入三个不同的“桶”内，无论是老板、配偶、合伙人还是谈判对象，各自的自主权都将得到有效保护。三个桶分别是通知、咨询和协商，也就是我们这里所说的通知–咨询–协商系统。

几年前，一家坐落于剑桥的小型谈判咨询公司的合伙人接到邀请，担任管理合伙人。该公司有十几名合伙人，另外还有十几名员工。鉴于合伙人数量多，管理合伙人决策自主权的问题很快就出现了。该公司应当制定怎样的方针政策，约束管理合伙人的决策自主权？

数周以来，管理合伙人将他所面临的诸多决策逐个记录下来，并安排召开了合伙人会议。管理合伙人将他以及公司所面临的决策过了一遍，让合伙人们以翘起手指的方式决定决策归类。一根手指代表通知，两根手指代表咨询，三根手指则代表协商。让合伙人们倍感吃惊的是，大家对哪些决策应当归到哪个组别的看法尤为一致。

桶1：通知。归在本类别当中的决策即视为管理合伙人有权自主决定的小问题，只要稍后通知公司其他人即可。购买新的办公用品以及招聘办公人员等均属于此类。

桶2：咨询后再决定。归在本类别当中的决策即视为管理合伙人享有决定权的重大问题，但必须是在咨询其他合伙人之后才能做出相关决定。具体的咨询对象是由管理合伙人决定的，但是咨询对象应当是对相关领域具有发言权的合伙人。比如：有关公司是否接纳类似于烟草公司之类的可能令人讨厌的客户的决定。在决定之后，任事股东应当在第一时间通知其他股东。

桶3：协商联合协定。归在本类别当中的决策即视为管理合伙人需要与其他合伙人协商并获得绝大多数人同意的重大决定。所有股东都希望参与重大决策的制定，比如：接纳新的股东或者将公司办公地址迁移到新办公大楼。

对于人力资源谈判人员以及其他长时间合作并重复面对类似决策的人而言，通知－咨询－协商系统迟早能够派上用场。本流程还能帮助合作伙伴在不危害对方利益的前提下，不断达成共识。

即便在只有两个人的小团体当中，比如：人际关系等，通知－咨询－协商系统同样有着用武之地。它能够帮助我们做出各种决定，从处理金钱到社交计划，不一而足。正如丹尼尔所回忆的：

我打算给妻子一个惊喜，带她到法国餐厅用餐，庆祝我们即将到来的结婚周年纪念日。周六，我向妻子米娅透露了我的安排，但她的反应让我大吃一惊。当晚，她已经安排了闺蜜聚会，只是没有通知我罢了。眼看着两人共度浪漫夜晚的计划泡汤，我们都感到非常失望。

我们讨论了未来如何才能避免出现类似遗憾，决定使用桶分类系统，回答一些关键问题：

•每周哪几天，我们可以自主安排活动？（桶1）

•每周哪几天，我们应当先咨询对方意见再制订计划？（桶2）

•每周哪几天，我们应当通过协商共同制订计划？（桶3）

最终，我们决定工作日白天自由安排各自活动，周末休息日以外的每个夜晚的活动则先咨询对方意见再制订计划，周末活动则由双方协商而定。

桶分类系统在财务方面同样奏效。夫妻当中的某一方单方面决定花费一笔钱，如果在对方看来属于较大数额，必将导致情绪出现大幅波动——通常是负面情绪。将类似财务问题归类，不无裨益。（我们拒绝任何100美元以上的消费，除非这是我们的共同决定。）购买大物件之前聚在一起进行头脑风暴，能够有效消除许多令人烦恼的财务问题。然而，保护自主权不受侵犯的最简单、最基本的方法是在决定之前考虑是否咨询对方（简称CCBD）。

重新回到芝加哥谈判

当自主权受到侵犯时，应该如何行动

你们是否还记得，我之前提到过的飞抵芝加哥的企业律师伊丽莎白？她前往芝加哥，希望能够完成一桩常规商业交易。本章开始的时候，介绍了她所处的窘境。伊丽莎白发现自己与约翰的冲突不断，从一开始就营造出了紧张氛围。我们能够给予伊丽莎白何种建议，帮助她更为高效地处理自主权问题？

弥补措施

伊丽莎白没有想到与约翰的交流会遭遇如此大的阻力，但是她正竭尽全力维护两人之间的工作关系。她没有阴沉着脸沉默不语，也没有自顾自离开，更没有指责约翰的百般刁难。实际上，她努力听取约翰的意见。伊丽莎白告诉约翰，她希望让两位副手参与讨论。另外，当晚她已经另有安排。尽管如此，伊丽莎白和约翰之间的交流似乎超出了她的掌控范围。对于对方所发表的意见，他俩都反应激烈，并变得越来越无法理解对方，彼此之间越来越不信任。

首先，伊丽莎白可以发挥自主权，让自己的情绪稳定下来。先休息几分钟，做个深呼吸，再决定下一步该怎么说怎么做。她可能想要离开一小会，在洗手间花几分钟时间，思考如何才能将谈判拉回正轨。

逐个梳理了核心需求清单，伊丽莎白很快意识到自己侵犯了约翰的自主权。她的两位副手、晚餐安排以及最终协议的草稿都让约翰吃惊不小。这些决定并没有“错”，但是伊丽莎白似乎侵犯了约翰的决策权。在约翰看来，对于这些问题，他至少应该拥有部分的自主决策权。

伊丽莎白可以考虑为自己所导致的混乱局面向约翰道歉，让对方知道自己的初衷是好的，告诉对方她已经意识到侵犯对方自主权的行为所带来的情绪影响：“很抱歉，我的行为造成了双方的诸多误解。我本意是加快谈判进程，然而我理应提前告知你我的两位副手将会随行，而且我们将带来初步协议草案。”为了谈判能够顺利进行，伊丽莎白可以这样问：“对于如何共度余下时间，你有什么建议吗？”

仔细聆听对方的想法，表达对其观点的认可，将她从中发现的可取之处告诉对方。如果他保持沉默，她可以在尊重双方自主权的前提下，提出可行的日程安排：

我并不计划今天就能签署合约。我更希望能挖掘出满足我们双方需求的可行方案。那么，你何不浏览这份协议草案，找出值得商榷之处？我们可以按照你的意愿，增加或者减少议题。在协商过程中，我们可以邀请各自的副手参加（如果你希望副手陪伴左右的话）。估计正午刚过，我们就能够拟订需要协商的议题大纲了。你觉得这么规划如何？

伊丽莎白建议，约翰可按照自己的意愿增加或者减少议题。这个举动扩大了约翰的自主权。约翰不再将该议案视为最后决定。他可以发表意见，使得议案初具雏形。当伊丽莎白表示约翰可以邀请自己的副手参加讨论的时候，约翰的自主权再次得以扩张。伊丽莎白问约翰：“你觉得上述计划如何？”表明伊丽莎白愿意从此刻开始与约翰共同商议决定整个谈判流程。

事后反思

现在，我们来回答一个较为简单的问题：事后看来，从与约翰开始打交道的那个瞬间开始，伊丽莎白如何行动，才能激发对方的正面情绪？

在与两位副手一起飞抵芝加哥之前，如果伊丽莎白能够先询问约翰的意见，就不会把局面搞得如此尴尬。先征求约翰意见，再着手准备协议草案的做法是非常明智的。在出发前往芝加哥之前数日，伊丽莎白可以打电话给约翰并告诉他：

你知道，我只能在芝加哥待一天时间。我在想，如何才能提高我们之间的协商效率。虽然我们双方都没有指望本次行程完成协议并最后签署，但是我想可行协议的草稿能够帮助我们集中精力面对核心问题。我可以让我的两位副手准备这份可行协议的草稿并让他们发送给你。或者，你是否希望准备这样一份可行协议的草稿并发给我们？

无论由谁来拟订这份草稿，我们最好在见面之前，整理出我们将讨论的重要问题。

你是否安排了副手协助处理这桩商业交易？我们各带一两位助手，是否能够对初次会晤有所帮助？

说到当天的行程，我想我们需要充分利用点滴时间。我大约早上9点30分抵达机场，你希望工作到多晚都没问题。当然，你不介意的话我想安排与朋友共进晚餐。你觉得怎样安排比较妥当？

请注意，伊丽莎白邀请约翰起草合约初稿的行为，能够培养他们之间的默契关系。约翰再也不用怀疑伊丽莎白主动要求起草合约初稿有所图谋。无论最终由伊丽莎白还是约翰完成合约初稿，显而易见的，是他们都将为合同内容献计献策。

接下来，就是随从同行的问题了。看到伊丽莎白带着两位副手出现在机场的那一刻，约翰感到颇为震惊。他独自站在那儿，与伊丽莎白打招呼，而她则带着好几位随从人员。顿时，约翰觉得自己被剥夺了权利，甚至有种被操控的意味。在约翰看来，伊丽莎白似乎想要以“我强敌弱”的态势恐吓自己。伊丽莎白确实有权利决定是否带上随从人员，他们也确实可以在谈判当中为她提供有益的信息。但是，在见到约翰之前，伊丽莎白确实应当告知约翰将有两位副手随行。这样一来，伊丽莎白不仅保留了带上副手随行的自主权，同时还表达了她对约翰的尊重，使得对方能够从容应对伊丽莎白团队的到访。约翰也可以决定带上一两位副手随行。

无论约翰是否因为双方人数差异而觉得郁闷，他还将面临一些难缠的实际问题。如果他开着跑车来机场接伊丽莎白，那么两位随从将无法落座。预定的晚餐座位需要加位，才能容纳额外的两个人。他之前为当日行程所做的贴心安排都需要重新调整，才能确保当天的行程能够顺利完成且富有成效。提前告知对方相关细节便可省却很多负面情绪的困扰，激发诸多有益情绪。

本章小结

我们都希望能够享有一定程度的自主权。当其他人侵犯我们自主权的时候，无论是有意为之还是无意为之，我们都会遭遇负面情绪。如果他人尊重我们的自主权，我们将得到一种参与感。在谈判当中，请积极主动地做好如下事项：

• **扩张你的自主权。**无论权大权小，你都可以在得出最终决策之前建言献策。对你而言，实施头脑风暴能够挖掘实现双方共赢局面的各种可能。

• **避免侵害对方的自主权。**无论是与同事或者隐形的利益相关者，你都可以在咨询对方的意见之后再做决策。为了明确制定决策的权限范围，你可以与同僚们一起使用桶分类系统：你可以独

自决定哪些问题？哪些需要先讯问后决定？哪些需要你们共同决定？尊重对方的核心需求之自主权，你可以成功激起双方的正面情绪。

06 承认对方地位：优秀谈判者的必备素质

承认对方应得的地位

一位中年男子被收入医院，他表示胸部疼痛。主治医生认为，突发心脏病的可能性并不大。于是，该中年男子被安排在基础护理楼，连上了心脏监护器。一位护士彻夜密切关注着心脏监护器上的波形变化。

第二天早上，一位年轻的医生走进病房，扫了一眼中年男子的病历，然后跟该男子交谈了几分钟。护士对医生说："我发现，午夜时分曾出现心律不齐的情况。你可以考虑将他送进特护病房。"

"病人说，他今天早上感觉好多了。"医生说，"我无法因为少数几段心律不齐就将他送往特护病房。"

"但是，医生，也许他需要时间来……"

"你曾经治疗了多少例心脏病的病患？"医生喃喃自语，"我已经对他做了检查，并做出了自己的诊断。我已经制定了诊疗方案，把表格填好吧。"

护士不再说话，她觉得，向医生提供看似毫无价值的信息的做法太不明智。医生对她所提建议的贬低让她有些愠怒。医生走出了病房，而护士则想起了半夜时分病患剧烈胸部疼痛所引起的手臂疼痛，但是她觉得跟医生汇报这些毫无用处，因为医生心意已决。

最终，医生还是坚持了自己的判断，护士也没有再多说什么。数小时之后，该中年男子遭遇严重的心脏骤停。10分钟之后，专业复苏团队才赶到病房。病人挺了过来，但后半辈子将无法离开生命维持机。

上述简单交流为何会造成如此不堪的后果？这就涉及核心需求当中的地位因素。地位指的是我们相较于对方的身份，如果我们的地位被贬低，我们可能感到窘迫、羞愧或者失落，我们还可能做出不理智举动。在这个例子中，护士没有将更多信息告知医生，于是医生未能进一步了解护士所观察到的现象。结果，由于突发心脏病，病患差点丢了性命。

地位将增强我们的自尊心和影响力

难怪人们希望获得地位，正如上述例子所表明的，地位能够给我们带来富有价值的成果，提升我们的自尊以及他人对我们的尊敬程度。每个人都希望自己“感觉起来像个大人物”——不可忽视的力量、值得重视的声音以及需要认识的人，无论出于所接受的训练、所取得的成就、所拥有的家庭背景、所从事的工作或者在企业所担任的职位，我们都喜欢享受作为（被他人以及自己所认可的）权威的感觉。

权威还能够为我们的话语以及行为增加分量，我们可以利用自己的地位影响他人。普通员工可能更愿意服从周末加班的安排，如果加班要求是首席执行官的所提出的，而非公司某位中层领导。正如某格言所说：“老大一出声，所有的人都洗耳恭听。”

完全没有必要为地位而争斗

谈判者们时常会为自己争取更高的地位，仿佛地位才是唯一的衡量标准。如果某人的地位更高，对方则被视为低人一等。与同僚们相比，我们可能觉得自己在重要性、头衔以及认可度等方面都略胜一筹。但是，他们可能并不同意我们的观点，觉得自己才居于上峰。

谈判者可能动用一切手段获得较高地位，他们可能邀请你到他们的办公室见面。他们因为需要与其他“重要”客户会面，而让你等数十分钟。然后，他们将你请进办公室，让你坐在较矮的椅子上仰视他们。

有关地位高下的争斗通常会激发负面情绪，一旦感到被压迫，他们就会心生怨恨并拒绝合作。以居高临下的态势对待其他人，创造性思维将受到束缚，协同工作的效率也将受限。

本章告诉大家除了地位斗争之外，还存在其他选择。首先，提醒大家应当注意对方的社会地位，因为你需要借此衡量谈判对象对你礼貌程度的期望值。接着，告诫大家无论对方的社会地位是否高于自己，鉴于术业各有专攻且经历迥异，双方都拥有各自特殊权威。你可以借助于上述特殊权威，提升对方的自信心，并反作用于自己。最后，为大家提供如何提升自身地位的建议，以及地位如何被自己或者对方贬低。

社会地位：尊重每一位谈判者

社会地位指的是我们在别人眼中的重要程度或者闻名程度，这是对某个地理区域当中每个人身份的单一且通用的衡量标准。地理区域可以是某个社区、企业、城市、国家甚至世界。摇滚歌手可能风靡全世界，而地方治安官的崇高威望则止于本州边界。

在全球范围内，社会告诉我们哪些是重要人物，哪些不是。处于社会秩序最顶端的是VIP（各类非常重要的人物）：皇室成员、主席、总理、电影明星以及拥有巨额财富、取得杰出成就或者享有崇高声望的人。处于社会秩序最底层的则是贫苦大众、失业者以及无家可归的人。我们当中的其他人则处在两个类别之间。

在企业当中，同事们可能根据各自所处官阶，区别对待彼此。首席执行官可能会像电影明星那般受欢迎，而处于最底层的员工则正在为获得最基本的认可而苦苦挣扎。

即便是在一对一的谈判中，人们也会对自己的社会地位感到分外敏感。谈判者倾向于将自己的社会地位和谈判对手比较。有时候，人们甚至相互竞争以争夺更高的社会地位。他们可能会提及自己毕业的院校、上周所参加的重要活动或者所得到的重要提拔。他们将竭尽所能在社会地位层面超越对方。

对社会地位保有觉察

在谈判当中，人们可能会分享特定信息，让对方了解他们对自身所处社会地位的看法，暗示对方自己希望享受到的待遇。那些身处社会地位高层的人，比如公司董事长或者某国大使，可能希望获得特别尊重。虽然事实并非尽然，但是我们应当时刻保持警惕，找出存在上述需求的征兆。只要多点准备并仔细倾听，你可以得到很多信息，进而了解谈判对象对自身所处社会地位的看法。

仔细聆听对方对自己的描述。谈判对象是否提及她在耶鲁的进修经历？她是否提及上周与哪些重要人物共进晚餐？她是否暗示自己在一家竞争激烈的企业担任高级职位？

语言是对人们如何评价自己以及他人的最为明晰的线索。注意拿捏能够让对方感到欣赏和舒适的尺度。有些人希望直呼自己的名字，而有些人则希望以头衔称呼自己，比如博士、中尉或者教授等。

在几乎所有的文化当中，我们都能够用所使用的词汇传达我们对其社会地位的看法。例如，发言者可以用“您”，而非“你”，传达自己的景仰之情。在一些文化当中，级别较低的谈判者直呼级别较高者的名字是无礼的。（如果心存疑虑，比较保险的做法是以较为正式的称呼打头阵，让对方邀请你以较为随意的方式称呼自己。）

你可以让对方直接称呼你的名字，营造随和气氛，并询问对方希望被如何称呼。教授们通常希望研究生们将他们的教授头衔和姓氏连在一起称呼自己。某天，导师告诉某位学生：“请不要叫我史密斯教授，叫我约翰就行。”学生忍不住表达了自己的兴高采烈之情。正式程度的变化意味着他们之间关系类型的微妙变化，在教授眼中，学生的勤奋态度以及与自己之间的良好关系使得学生的地位得以提升。

如果你的社会地位高于对方，他（她）很有可能希望通过你们之间的合作，获得某些社会地位。对个人联系的渴求将鼓励对方为取得谈判胜利做出深入的情感承诺，进而建立长期、稳定的友好关系。与老练的谈判者或者名人合作，能够提升某人的社会地位。

个人的社会地位通常取决于所在团队、企业或者工作小组的价值。例如，在某些互联网公司中，年轻人的受重视程度高于资格较老的员工。在这个快速发展的领域，有着50年企业管理经验的行政人员的地位可能还不如刚跨出大学校门的23岁的毛头小伙，因为后者充满创造力，而且熟练掌握最新的电脑革新技术。

对每个人都应谦恭有礼

总的说来，每当我们考量其他人的地位，首先联想到的就是对方的社会地位。如果对方是个非常重要的人物，我们自然会以礼相待。为了将正面情绪所带来的好处最大化，我们建议大家对待每位谈判对象都应做到谦恭有礼——无论其社会地位高低。每位谈判者都是值得尊重的有尊严的自然人。

彬彬有礼的态度能够让人受益无穷。在为某世界500强公司提供咨询服务的时候，丹尼尔曾经听到这样一个故事：首席执行官的行政助理受到公司某几位员工的不公正对待，他们无视她的存在，一点都不尊重她，从不邀请她参加在自家寓所举办的与工作相关的派对。工作几年之后，行政助理嫁给了首席执行官。突然，所有人都涌向她家，参加派对。如今，行政助理可以接触到公司的最高决策者，于是每个人都希望成为她的“好朋友”。正如我们所预料的那样，行政助理特别关照一直以来都尊重自己的人。

谦恭有礼并不仅限于说“请”和“谢谢”，谦恭有礼要求我们以诚相待并尊重交流对象。首席执行官的行政助理曾告诉丹尼尔，虽然很多人都对她毕恭毕敬，但是她能够感觉到哪些人是真的以礼相待，而哪些人则只是在利用她。

特殊权威：承认各方的过人之处

你的相对地位并不仅仅取决于社会地位，还要看你在某些专业领域里别人如何评价你。无论你是否拥有较高的社会地位，你都可以在某项技能、某段经历或者某个教育领域当中有所建树，我们将你在每块领域当中的地位称为特殊权威。你可能拥有汽车修理、家居维修或者电子商务技能。你能够玩转某种乐器，写出令人信服的文章或者将道德问题分析得头头是道。你可能对谈判相关的很多领域了解甚多。

幸运的是，形形色色的各种领域都对地位的提升有帮助。每个人都有相对擅长的领域，在其他领域的表现则相对较弱——失业的木匠可能深谙如何才能建造出结构合理的房屋；技术精湛的医生可能并不太知道如何维护行政管理记录。人们可以在多个擅长领域当中找到自己的过人之处。你至少可以在某一特定擅长领域超越其他人。出于同样的原因，谈判对象肯定可以在某一特定领域做得比你到位。

寻找各自的特定擅长领域

如果你能准确把握对方的自我定位，触发对方正面情绪的可能性就越大。你将了解他们是如何看待自己的，以及哪些才是他们最为重要的身份特征。

他们可能认为自己的过人之处存在于以下方面：（1）教育背景；（2）电脑技能；（3）工作经历；（4）技能水平；（5）全局观；（6）烹饪技能；（7）人脉；（8）人品；（9）社交技能；（10）人生阅历；（11）情感顿悟力；（12）不同种类的职业技能；（13）力量；（14）运动能力。

较高社会地位的有形指标——名声、财富和时尚——通常会盖过那些不那么迷人但却更重要的谈判身份领域。对方可以在很多领域拥有更为显赫的地位，我们可以借助于两个问题，找出这些特殊擅长领域。

你们当中谁可以称作实质性问题的专家？实质性问题指的是谈判内容。你们的谈判可能围绕一款新车、一小块地或者一次加薪，在见到对方之前，让自己尽快熟悉谈判的主题内容——从互联网上寻找相关信息；向朋友们了解情况；打电话给相似产品的卖家，征求对方的意见——了解在即将到来的谈判当中需要特别注意的问题。

对方实质性的知识对你们双方均有利。例如，假设你正在与邻居协商购买他的二手计算机，你可以向他提问并从中学到很多知识。他告诉你，他已经做了整整10年的计算机程序员了。很显然，他是计算机方面的专家。你可以追问计算机的内存容量、运行速度以及该计算机与其他较新机型相比较的优劣势。你的好奇心满足了他对身份地位的诉求，从而激发了他的正面情绪，他为能够运用自己的知识帮助你们达成对谈判实质性内容的共识感到满足。

相信卖家会毫无保留地传授知识给你，无疑会增加被人利用的概率，比较智慧的做法是将准备工作做足。你当然希望在做出具有法律约束力的承诺之前，全面掌握实际情况。你可能会咨询某位不带偏见的专家的意见，比如：你们公司的计算机技术员。然而，在与卖家打过交道之后，你对该擅长领域以及对该卖家都已经有了更为深入的了解。通过谈论他所擅长的话题，你们可以建立起不错的个人联系。

你们当中谁可以称作谈判流程专家？在所有谈判当中，讨论结构的安排是非常重要的。例如，高效的谈判流程通常需要挖掘各方利益，并在做出具有法律约束力的决策之前进行头脑风暴等各种可行方案。你所拥有的有关如何安排谈判走向的知识储备越丰富，你在谈判领域所拥有的地位就越高。如果双方都不知道如何提升谈判效率，那

就对这些观点加以讨论，询问对方的意见和建议（详见第9章当中有关如何建立良好的谈判流程的建议）。

我们并未建议大家无条件相信其他人。是否相信他人，需要视实际情况而定。然而，在你决定给予对方信任的时候要谨记：过度猜忌同样需要付出代价，正如过于信赖他人那样。

认可对方权威，正确进行自我定位

工作得以顺利开展的前提在于你们之间存在着多重特殊权威，不用刻意与对方竞争，确认哪方在谈判当中处于主导地位。你们双方都有自己所擅长的技能或者过人之处，只需要一点点创造力，你就可以找出你们双方各自的过人之处。

看下面的例子。

某常春藤盟校的经济学系希望借助于专栏文章、演示文稿以及采访，推广本系的研究成果。该系找了一位名叫乔治的编辑，协助该系最为声名显赫的经济学教授为报纸撰写专栏文章。这位教授的聪明和傲慢是众所周知的，乔治很快就碰上了挑战：我如何才能在不自降身份的前提下，肯定教授的权威？乔治不希望与瞧不起自己的人合作共事。

在一番苦思冥想之后，乔治有了主意。在与教授的首次会面当中，他说：

“很荣幸能够与你合作。我觉得我们在推进合作方面各有千秋：你在经济学方面颇有造诣，在我看来，你就是这个领域的先驱；我的专长在于我能够站在‘普通读者’的角度理解专栏文章想要表达的意思。”

这样一来，乔治不仅肯定了教授在经济学方面的专长，还提到了自己对普通读者能够将专栏文章理解到何种程度的评估能力。他将自身对经济学的一无所知变成自己的独特优势，与此同时，却不曾贬低教授的身份地位。他们两个人将能够精诚协作，不必担心彼此之间对

地位高低的竞争，比如：谁更聪明？谁在经济学方面的知识更为渊博？谁的写作能力更强？

如何才能在肯定对方过人之处的同时，避免放低自己的身段？征求对方的意见是个不错的办法。正如丹尼尔所回忆的，即便是最出乎意料的情形，也能轻松应对。

匹兹堡的企业谈判培训结束之后，我走到旁边的一家饭店，填饱肚子解决晚餐，顺便回顾当天所开展的主要活动。一位女服务员告诉我已经没有空桌了，但我可以在吧台点餐。我找了张没人坐的吧椅，坐下身来，草草记了些笔记。

左边传来一阵骂声：“这个人以为自己是谁啊？”

我没有停下手中的笔，去理会这阵骂声，我不可能成为大家的谈论话题，我只是在做我自己的事情，这里的人，我都不认识。后来，我还是被好奇心或者焦虑情绪所打败了。我往左边看了看，两个矮小敦实的男人瞪了我一眼，我左边的男人兴趣十足地打量着整个局面，他正在怂恿那位留着络腮胡须的气得脸色发红的男人。我能感觉到他们坐在吧台上的朋友们也将目光转移到了我身上。

情况并没有自动改善。当我的目光再次与留着络腮胡须的男人相遇的时候，他靠过来说：“你有没有感觉到自己遇到麻烦了？”

稍作停顿之后，我说：“是的。”很显然，他说的是对的。我希望他知道这一点，如果我回答：“没有。”那么他的“硬汉”形象将受到威胁。在他诸多朋友目光的注视下，他不用担心自己的社会地位被颠覆的想法正合我意。

留着络腮胡须的男人眼光并没有从我身上移开，仿佛他正准备过来揍我一顿。各种应该如何应对这种局面的想法在我脑子里盘旋，我

希望能够缓和局面，怎么办？

我的脑子快速想了一遍应该如何行动：我是否可以直接走出门去？不行，他会跟踪我。我能否向酒保求救？远水救不了近火。我能否报警？我不知道电话在哪里。我能否让他走开？他不会走的。

我感到自己陷入了僵局。我希望能够在不挨揍的前提下，让他向朋友们证明他是个硬汉。如果我向他示弱，他将把我视为“软柿子”随便捏。我如何才能在不自降身份的基础上，肯定他的地位？

我突然有了主意。我可以提出问题，而这个问题可以彰显他的身份。我问：“对于那些身处险境当中的人，你有何建议？”

留着络腮胡须的男子神态出现了变化，从生气变为自豪。他将以胜利者的姿态，为我提供应该如何应对像他这样的危险人物的建议。他站在那儿好一会，半句话都没有说，我也没有动。他骄傲地昂起头，一言不发地看了我一眼，仿佛他拥有秘密武器。然后，他坐回了自己的吧椅，跟我隔了两个座位。他不再关心我的言行，目光又重新回到了朋友身上。

在本例当中，丹尼尔非常谨慎，唯恐贬低该络腮胡须男子的社会地位。丹尼尔意识到回击威胁的行为将增加络腮胡须男子的个人风险，因为他的朋友们都在等着看热闹。丹尼尔的目标在于缓和紧张气氛，而不是加剧紧张局势。他停下来反思：“我如何才能在保全自己的前提下，尊重对方的身份地位？”他意识到他们之间的问题在于“应对危险”。丹尼尔征询对方有关如何应对危险的建议，实现了络腮胡须男子从入侵者到地位相对较高的顾问的角色转换。猛然间，络腮胡须男子所拥有的特殊才能得以确认：善于应对危险。

乐于接受自己的地位

无论我们变得多么年长或者多么经验丰富，我们都可能萎靡不振，需要其他人来唤起我们的自尊心。多年前，罗杰的助手曾抱着一沓信件走进他的办公室，所有信件都在批评罗杰曾经写过的文章或者做过的事情。罗杰转过身并问道：“难道没有任何人欣赏我的所作所为吗？”

“是的。”她回答，“绝大多数都是粉丝来信，我告知对方已经收到来信并归档了。但是，这些信件中所指出的问题是你得花时间解决的。”

罗杰让她采取相反的做法：“把粉丝来信带过来给我看，你告诉我如何解决这些问题就行。”

比起批评意见，阅读溢美之词的成就感更强。实际上，罗杰可以花好几个小时回应批评意见，但他没那么做，他选择无视的做法降低了自己被负面情绪折磨得苦不堪言的风险。

欣赏自己的过人之处。相信自己必将为谈判贡献自己的力量——从自己的职业技能到个人品质。在感到无能为力的时候，回忆密友以及家人是如何欣赏自己的，为自己注入一剂强心针。在墙上或者钱包里面放一张能够为你提供精神力量的人的照片。当你的地位被他人贬低的时候，想象那个关心你的人将会如何赞扬你的分析能力、耐心以及幽默感。记住，如果你能够从过去经历当中总结经验，你将能够在每次交流当中找到自己的过人之处。

在完成某场艰难的谈判之后，总结从中学到的经验时，欣然享受成功的喜悦。总结自己在某些实质性领域所积累的特殊技能和知识，

找到自己在相关领域的定位并为之自豪。尽情享受自己的所作所为，积极参与那些让你找到成就感的活动，比如：与同事参加体育运动或者与朋友一起下厨。

地位的局限性

如果对方的地位高于自己，你应当重视对方的意见，如果他们说得有道理，这很重要。与此同时，如果对方逾越权力范围，试图对你造成过度影响，你可以做好防范措施。

如果对方说得有理，重视对方的意见

欣赏对方与谈判相关的值得重视的特殊权威。想象一下，如果你牙齿疼痛，会发生什么？你告诉某位好朋友，结果他告诉你，这根本不算什么。但是，你的邻居，一位声名远播的牙科医生，在全面检查了你的口腔之后，警告你需要立即将蛀牙拔除。你应当重视并听从牙科医生的建议，因为他才是口腔问题方面的权威。

在企业的正式层级当中，无论所处位阶高低，每个人都有值得重视的特殊权威。在教师联合会与学校行政部门协商教师评价政策的时候，上述观点同样适用。评价是否应该每年一次？两年一次？评价应当以学生的标准化考试结果为准，还是以校长的所见所闻为准？

在讨论正式开始之前，丹尼尔与双方人员都打过交道。最初，双方领导都认为，对方是实现己方利益目标的最大障碍。但是，后来双方都意识到大家各有所长。教师们更加了解从家长、学生、其他老师或者标准化考试当中收集评估信息的利与弊，而行政人员则更为熟悉国家政策以及本学区的要求。他们并没有为哪方占据先机而争论不休。事实上，他们表达了对谈判对象所享有的专门知识的欣赏。他们充分利用了各自的独特优势，共同起草了一份议案。对谈判对象优势的欣赏能够激发正面情绪，使得他们更愿意合作共赢。

然而，有些时候，对方的某些言语或者行动可能不恰当地贬低了你的身份。在这种情况下，你需要让对方充分了解你的独特优势，不至于觉得自己受到压制或者无力反驳。为了实现上述目标，你应该将自己的角色说清楚。

想象如下情形：一位年轻的女律师将与另一家公司的资深合伙人见面，她比约定时间早了几分钟到达会议室，发现主桌坐着另一家公司的某位资深合伙人，他正埋头查看自己的笔记。该资深合伙人头都没抬，说："小姐，能不能帮我倒杯咖啡？不要加牛奶和糖。"

年轻的女律师有些窘迫，一连串问题在她的脑海里回旋。

"我是否应该直接告诉他，我并非秘书？我是否应该教育他，现在很多律师是女性？我是否应该帮他倒杯咖啡，稍后再告诉他刚刚犯了错误？"

她不希望让对方感到窘迫，如果对方确实搞错了。同时，她也不希望自己显得太弱势或者太容易对付。

她是这样回答的：

很抱歉，我没有来得及做自我介绍。（假定资深合伙人并非有意将她误认为秘书，彰显自己的大度。）我名叫莎拉•琼斯，是亚当斯公司的律师。（她介绍了自己的工作内容。）既然我们都来得比较早，或许可以先谈谈今天早上需要讨论解决的问题。（在角色范围之内，体现自己的敬业程度。）无论如何，我都将为我们俩冲泡咖啡。那边有甜甜圈，请随意享用。如果你需要为自己取甜甜圈，顺便帮我也拿一个。（她暗示了他们之间协作解决问题的平等关系。）

年轻律师从容走出了对方将她误认为秘书的窘境，不仅向对方介绍了自己，还优雅地告诉对方，她将为两个人冲泡咖啡，她没有急于

压制住对方。她建议，提前到场的他们可以即刻开始讨论。这种做法体现了她的职业精神以及和善的人际关系。此外，在帮助对方冲泡咖啡的前提下，通过要求对方帮自己拿甜甜圈，暗示了双方之间的平等关系。

无论情绪问题是否与社会地位或者擅长领域相关，通过压制对方进而抬高自己的做法是不可取的。向对方澄清自己所承担的角色，并以专业的态度完成相关角色。不要与对方比较身份高低，尊重别人所处的地位，将自己的长处传达给对方。

注意防范地位溢出

很多时候，我们需要注意，地位较高的主体（无论拥有较高的社会地位，还是在某些实质性领域有所建树）所提出的与其所擅长领域无关的意见可能获得不应有的重视。我们将上述情况称为地位溢出，这种效应需要我们的特别防范。尊重应当分清楚场合和对象，那些位高权重的人，例如：电影明星，可能利用自己的名声和地位，推广自己对所有事物的观点，从枪械管制到色拉酱调料。

当然，演员和社会名流也可能在某些不相关的实质性领域取得不错的成就——但是，请小心。不要被他们在某个方面的专长所说服，在与声望不相关的领域的意见并不见得有多么可靠。演员身穿白大褂、脖挂听诊器为某种药品做电视广告，虽然看似医生，但是千万别被他愚弄了，他根本就不是医生。无论演员的演技如何精湛，他所表达的观点都不能视同于接受过多年实质性的医疗培训且有着丰富实战经验的医生的观点，因为后者是靠培训和实战获得医疗方面的成就的。

虽然地位较高的谈判者可能希望获得特殊礼遇，但是他们的较高社会地位并不意味着他们在谈判当中所发表的言论也同样值得我们特别重视。社会地位较高的女人可能非常希望获得卡地亚的钻石项链，或者100英亩的高端临海房产。她可能会说，以她的尊贵身份，她将能够以自认为公平的价格购买项链或者房产。没门！聪明的卖家才不会仅仅因为某人所处地位较高而降低公平市场价格，她的尊贵身份可能值得特别礼遇。但是，崇高身份并不能为她所发表的有关价值的言论加分。

谈判当中，确实存在地位溢出风险。接下来，请看年轻女子梅丽莎在购买房屋时遇到的难题。梅丽莎看中了一栋房屋，中介向她施加压力，试图让她当天就签下购房合同。

“如果你下手不够快的话，明天这栋房屋就是别人的啦。”中介如是说。

梅丽莎担心，当天她无法争取到合适的按揭利率，害怕在财务尚未明晰的情况下签署购房合同。

中介再三保证，她将享受的按揭利率是有史以来最低的。但是，梅丽莎犹豫：“他不会在说谎吧？他是不是更关心交易完成后可以拿到5%的佣金？”房地产中介可能非常了解各种房源，但是他并非按揭经纪人。梅丽莎注意防范房地产中介地位溢出效应的做法是明智的。

为了保护自己不受地位溢出效应的困扰，首先我们可以识别对方所确实享有的身份地位。如果你承认对方所拥有的特别技能，他们也更乐于倾听你的心声。要保持坦诚，虚假的奉承走不远，还可能产生事与愿违的结果。梅丽莎可以让她的房地产经纪人知道，对于中介帮她找到符合心意的房子所付出的努力，她心怀感激。

考虑寻求第二意见。无论原始建议来自于你的老板、律师、医生或者配偶，针对重要问题，寻求第二意见的做法并不带有侮辱意味。梅丽莎可以这样说：“我向来都会寻求第二意见。你或许能够说出两三位按揭经纪人的名字，或者你觉得我可以找哪家银行咨询与按揭相关的事宜？”

询问对方你的其他选择的利与弊是保护自己不受溢出效应困扰的另一种方式。例如，医生通常会意识到决策权属于病患，但是他们总是忘记强调其他选择所需要的代价以及可能带来的好处。

假设你的某位亲戚询问医生该如何处置他喉咙里面的癌细胞。医生回答说："我建议手术切除肿瘤细胞，但是最终决定要由你来做。你希望如何处理？"

不要因为医生在医学领域的权威地位而不去主动寻求其他方案。不要因为碍于面子，被动接受医生的建议。你的亲戚可以询问医生：是否有其他可行方案？其他可行方案具体是什么？将外科手术延迟到半年之后？做微创手术？尝试新药物？无论是健康问题还是房产购置问题，谈判都是为了更好地满足己方的利益。

最后，意识到自己在某个方面比任何其他人都更有发言权：你是世界上最了解自己的感受、兴趣、需求以及所处特定环境的人。这种内生性的特殊地位通常能够保护你免于地位溢出效应的困扰——如果你能够发现它的价值。汽车经纪人可能会向你施压，希望你从他那儿买车。他会说："我曾经为很多家庭服务。绝大多数人都跑回来告诉我，他们是如何喜欢这辆小车。我觉得你应该今天就将它买回家，没准明天就涨价了。"

你可以这样回答："谢谢，我肯定会考虑这辆车的。如果你能帮我找出其他能够满足我们需求的可选汽车，我将感激不尽。我们希望车子有着可靠的性能、可以容纳露营装备的空间并且省油。还有哪些车辆能够满足我们的上述需求？"

承认对方的过人之处，你将会让对方实现从急于促成买卖的"敌人"变为帮助我们做出最有利决策的专家的角色转换。

地位是可以提升和下降的

很多人认为，某人的地位是固定不变的。这个假设可能是基于皇家血统概念而形成的。某人生来就属于上流阶层，在绝大多数情况下，人们的地位并非取决于自己的出身。知名度并非生来就有，是逐渐建立起来的。作为个体，你可以通过自己的努力和所取得的成就，提高自己的身份地位。

你可以通过自学，改善你在谈判实质性领域当中的能力。如果你认为经理对你的工作期望过高，在找她协商重新调整工作内容之前，你可以先与人力资源部门的工作人员坐在一起，了解企业的工作条例。你可以通过互联网学习商务交易、法律流程、汽车实际情况以及任何其他能够强化你在谈判当中占据有利地位的知识。能否改善在实质性领域的地位，主要取决于你自己。如果你的社会地位因为自己的坏习惯或者人际沟通技巧的不足而无法得以提升，你可以参加某个培训课程或者聘请教练，以更好地管理自己的情绪，从而变得更为自信或者更懂得如何仔细倾听对方的发言。

地位并非一成不变，不同的态度能够带来极大的差异。当罗杰还是一年级的法律专业学生的时候，詹姆斯·兰蒂斯时任哈佛大学法学院院长，他曾经为罗杰以及其他百余位学生开设一年级的合同法课程。罗杰曾经将兰蒂斯视为自己在哈佛大学法学院的最优秀老师——现在依然这么认为。后来，兰蒂斯因为疏忽连续数年未能提交联邦所得税申报表，而触犯联邦法律。他接受审判，被定罪，被判入狱，甚至还被取消大律师资格。无论好坏，个人的身份地位并非一成不变，它是可以被我们的行为以及不作为改变的。

重新回顾医院案例

让我们重新回顾本章开头时提到的医院案例。医生与护士之间建立了紧张关系，而病患则不幸遭遇致命的心脏病。到底哪个环节出了问题？我们能够为护士、医生以及医院管理人员提供哪些建议？

给护士的建议

护士和医生的交流始于乐观的基调。护士向医生汇报头天晚上所观察到的现象，当医生质疑护士的诊疗技术（“你曾经治疗了多少例心脏病的病患？”），她顺应了医生对病情的判断。但是，护士为此感到生气，认为自己无能，她决定不再为医生提供更多信息。

虽然在医院，医生的地位似乎高于护士，但是护士却未能意识到自己在某些重要方面的特殊技能明显优于医生。她不应该盲从医生的观点，应当立即反思并找出自己所特别擅长的领域。例如，她已经在这家医院工作了20多年，在识别病患的症状方面有着丰富经验。她投入了很多时间，与这位病人交谈来了解病史，观察他的心脏监测仪并认真浏览了他的诊疗记录。所有这些，都能让她成为对生理健康以及心理健康状况最有发言权的人。

护士应该意识到自己的这些重要身份对于满足病患特定需求是极为重要且高度相关的，她获得了需要向医生传达的信息。将这些信息告诉医生，她责无旁贷。她不能因为医生的盛气凌人而选择不向医生报告相关信息。她可以这样说：“医生，在你做出诊断之前，我告诉你一条重要信息，我们不能忽视它。”

她可以试着站在医生的角度看待整个问题，缓和愤怒情绪。医生很可能希望用自己的尊贵身份掩饰新病房以及刚刚踏出医学院校门给年轻医生带来的不安全感。如果护士能够意识到这些，年轻医生潜在的不安全感才不会激发护士的愤怒情绪。她不会对医生感到愤愤然，甚至可能会同情医生的不安全感。

给医生的建议

医生的工作十分繁重，可能有十几个地方同时需要医生。病人以及医护人员都请求他做出周全、明智的决定。医生到医院工作的时间并不长，所以他希望自己能够建立起能干且受人尊敬的形象。实际上，与很多医生和护士相比，他与他们孩子的年纪相仿。这将使得他面临更为艰难的局面。

医生仅仅与病人接触了几分钟，然后翻阅了他的病历，就得出结论，该病人的心脏状况并不需要特别照料。当护士建议将病人送至特护病房的时候，医生觉得非常恼火。护士的话让他觉得自己的专业能力受到质疑，仿佛护士的意思是她比自己更擅长于处理这类问题。

但是，他错就错在认为自己的较高地位让自己“无所不能”，这是地位溢出效应的经典案例。医生并没有意识到护士比自己更加了解病人的病情且更有发言权，仿佛自己在所有方面都更为优越。他未能听取护士的意见，也没有好好提问，他误以为自己了解病人健康状况的所有重要事实。医生的工作任务繁重，也算情有可原。但是，只要他抽出30秒时间，听取护士汇报情况，病人就可以免于心脏病。

在未来的工作中，医生将意识到自己的工作离不开与护士的合作，他们并不是地位的竞争者，而是共同帮助病人的战友。如果医生不再觉得护士应当屈从于自己，他就能看到她所拥有的优势，而没有

必要贬低对方。事实上，如果医生能够表达对护士观点的欣赏，他们就能建立亲密关系，改善沟通效率并提高医疗效果。

给医院管理人员的建议

从广义上讲，在医疗体系当中，身份层级制度根深蒂固，需要大规模干预。少量医院员工——可以是行政管理人员、医生、护士以及其他人员的组合——制定并推行新的医院政策，围绕病人权益开展工作。此类政策能够帮助医护人员认识到所有人最在意的因素：改善病人的待遇。医护人员不再抢风头，而是多方协作并博采众长，工作效率将显著提升。

本章小结

无须靠争夺奖牌或者赞誉，来证明自己是一位优秀的谈判者和值得信赖的人。虽然你的社会地位比不上电影明星或者首席执行官，但是你可能在很多领域超越他们。可能需要点时间才能找出自己的优势，但是你确实拥有某些优势。我们都有独特优势，只要稍作准备，你便能够发现自己的过人之处，然后努力改善或者培养新的优势，从容应对谈判当中可能出现的问题。

每个人都有数个自己所擅长的领域，所以与其他人一较高下的做法是完全没有必要的。在恰当的时候，表达对他人过人之处的欣赏。与此同时，为自己的特长以及成就感到自豪。我们总是无所畏惧，争取获得欣赏。对当前状态感到满意，看重你为谈判所做的贡献，同样需要很多勇气。如果你打心底欣赏自己的状态，就不会担心其他人如何看待你。反过来，承认对方的身份地位并不需要你付出任何代价，尊重对方能够让人家也尊重你。

07 重塑自身角色：选择让自己富有成就感的角色

我们都希望拥有能够给自己带来成就感的角色。我们都不希望整天扮演不真实的角色或者试着成为不像我们自己的人。在谈判当中，扮演不能带来成就感的角色可能导致怨恨、愤怒或者失望。

瑞恩正面临类似状况。

他希望丹尼尔能够提供有关如何谈判的有益建议，以应对即将到来的绩效考核，因为他最近那次考核进行得很不顺利：

我走进老板的办公室，听老板评估自己的表现。当时，我很紧张，我的年终奖多寡取决于考核是否取得成功。我的自尊心太强，无法容忍过多言语中伤。

“坐下吧。”老板说，他指了指桌子另一侧的椅子。

我试图揣摩老板当时的心情是好还是坏，我能从老板的心情看出，这次会议是否容易过关，是否会让我感到难受。老板的脸色看起来有些阴郁和严肃，情况不太好。

老板说：“很显然，本次会议的主题是你的绩效评估。总的说来，在过去的12个月中，你的表现还算令人满意，有些方面尚待改进。现在，我们先讨论好的方面……”

他列举了很多我在上一年度所做的各种努力。但老实说，我并没有心思听这些，我在担心，哪些方面“亟待改善”。

然后，他说我们将转而讨论需要改进的地方。听到这个，我正襟危坐，气氛也由此变得紧张。

“作为新人，”他说，“做事需要有始有终。上个月，你忘记为我们的最大客户详细记载备忘录。所幸，他们依然保持与我们的业务往来。”

“那个备忘录并不是我的分内活。”我说，“我提前发出了十几份其他备忘录。”

“好吧！”他说，“不过，这就是我所看到的。”

我坐在那边，一言不发，我的心脏跳得很快，我希望说服自己，不要据理力争。我不希望老板因为看到我紧张而窃喜，但希望老板能够准确把握我的为人。

“你得随时保持待命，”他继续说，“我知道你已经成家了。但是，工作必须有人来做，我们需要服务客户。如果你得接送孩子，请带上你的手机。”

“我已经尽量做到随叫随到了，”我说，“但是，我无法做到24小时随时待命。”

“好吧！”他说，“不过，这就是我所观察到的。”

我的老板继续罗列我的种种不是。面对这些批评，我尽力抑制内心的不愉快。但是，我失败了。我毫无节制地反驳他所提出的批评意见。半小时后，我带着满腔怒火，精疲力尽地走出了老板办公室。

看来，我的年终奖就这么泡汤了。

正如瑞恩在绩效考核当中的表现，并非所有的角色都会给人带来成就感。他感觉自己就像是接受老板审判的受害者，努力为自己的行为辩解。他几乎没有认真听老板给出的正面反馈，绩效评估进展不顺利也是意料之中。实际上，瑞恩没有收到建设性反馈，缺乏努力工作的动力。在瑞恩看来，比起心灵导师，老板更像是独裁者。

其实，事情并不是非得这样。你可以调整自己的角色，让自己和对方都感到舒适满意。本章将告诉你如何做到这一点：首先，我们将为大家介绍富有成就感的核心需求；其次，我们告诉大家如何才能让自己的常规角色——无论你是企业主管、心理学家，还是全职主妇——更富有成就感；最后，我们将告诉大家如何才能让自己的临时角色——如问题解决者、聆听者或者协助者——更富有成就感。

富有成就感的角色拥有三个核心特征

我们时刻扮演着某些角色，但是并非所有角色都能给我们带来成就感。无论是工作还是在家庭，有些角色会让人觉得不得要领、没有意义或者不够真诚。为塑造更富有成就感的角色，我们需要了解它的三个核心特征：

拥有明确的目标。扮演富有成就感的角色不能徒劳无功。它拥有明确的目标，无论是改良社会风气还是散步放松身心。明确的目标为你的行为提供总体框架。

对个人而言有意义。只有你才知道，对自己而言什么才是有意义的。通常，角色的意义在于你所做的事情。扮演父母亲的角色能满足你养育孩子的欲望。或者，你喜欢解决问题，工程师的工作会让你感到充实。有意义的角色能够将你的技能、兴趣、价值观、信仰与手头的任务相融合。意义并不仅仅存在于你的所作所为，还在于你如何看待总体形势。富有成就感的角色取决于你如何看待整个形势。裁缝可能讨厌他的工作职责，但是他会觉得这个角色很有意义，因为他能够靠这份手艺养家糊口。

不等同于伪装。当我们说起扮演角色的时候，听起来似乎我们所有人都像是演员，假装成某些人的模样。但是，对于角色而言，我们并不关心你所应当假装扮演的角色问题。我们关心的是能够准确定义“你是谁”的角色。在你的人生当中——你当下的真实生活状态，而非你在假装当中度过的人生——你希望拥有令自己感到充实的角色。

当然，从某种意义上说，你站在人生舞台上，正在扮演某种角色，并在上述角色当中做好自己。但是，扮演并非假装，它将持续下去。这个角色就是你自己，做最真实的自己，不要假装成为其他人。

罗杰和丹尼尔，两个人都发现自己同时扮演着教授、丈夫、作家、同事、土地所有者以及谈判者的角色。在上述所有角色当中，他们都是真实的自己，而非某个戏剧人物角色。他们努力塑造每个角色，不让自己感到羞愧，为自己感到自豪。他们并不会因为自己的表演能力感到高兴，但是会因为自己正在完成和已经取得的成就感到欣喜，他们希望自己的角色能够有意义。

让你的常规角色变得更有意义

常规角色指的是人们所普遍接受的在组织或者社区当中的角色。你可能扮演公司管理人员或者家长的角色。表7－1罗列了常见的常规角色。

表7－1 常规角色

学者	护士
演员	父母亲
分析员	政治家
艺术家	房地产中介
厨师	招聘人员
孩子	科学家

（续表）

委托人	秘书
客户	卖家
医生	兄弟姐妹
总裁	学生
时装设计师	老师
财务主管	技术员
祖父母	旅行中介
律师	卡车司机
经理	作家

认清你的常规角色

如果你们能够认清引导自身行为的角色，将能够避免很多不必要的争端。某些时候，自身的两个角色可能相互冲突。例如，孩子降生升格为父母和保持“明星员工”荣誉。

有时，对于谁应当扮演哪个角色，你可能与其他人持有不同意见。你可能代表委托人、工会或者其他拥有特定兴趣的实体参与谈判。但是，你也有自己的兴趣。角色矛盾管理的第一步在于认清自己的常规角色。

我们来看一下艾琳的处境。

艾琳在一家会造成水源污染的企业任总经理。她开始考虑：“我是一个怎样的人？如果我为污染环境的企业工作，我是不是很卑

劣？”她会为污染型企业工作背离其环保理念而备感自责，为未能实践自己的道德标准而备感羞愧。

如果艾琳未能考虑到企业总经理和环境论者两个角色之间的矛盾，她可能会对属下、同事或者老板莫名发火。其实，艾琳试图纾解内心的紧张情绪，却没有明确的目标。

另一方面，如果艾琳能够认清自己的角色，她将能够认真思考如何行动。她可能会与同事或者老板协商如何降低工业生产活动中对环境的危害。她可能会选择辞职，或者她可能得出公司符合行业标准并不违背其信仰的结论。无论她做出何种决定，她积极协调让她感到紧张的相互矛盾的两个角色。于是，她可以采取行动，让自己的角色变得更有意义。

塑造你的角色，将有意义的活动纳入其中

事实上，你可以按照自己的意愿塑造角色，使之变得更有意义。为了达成上述目标，请不要将注意力集中在角色的工作标签上，而应该将与此角色相关的各种活动作为关注对象。

每个角色都具备工作标签和各种活动。工作标签是对你应当做的事情的简要概括。就像他人可以借助于我们的姓氏和名字将我们识别一样，我们可以借助于工作标签来识别各个角色，比如：人身伤害律师或者儿童心理学家。

工作标签仅仅是角色的部分内容，每个角色都要求我们开展特定的活动。某公司可能发布如下行政管理人员的招聘广告，注明工作标签以及相关工作内容：

招聘：首席执行官。（这就是工作标签。）

工作职责包括：引导企业完成自身使命；监督各部门领导组织开展各项活动；对董事会负责。（这些是与工作标签相关的各项活动。）

没有哪份相关活动清单能够全面描述首席执行官的各项活动。无论我们是高级管理人员、管道工或者教师，在工作当中，谈判所涉及的活动并不一定会被清楚列明。通常情况下，对于雇员应当如何与同事、老板或者对手协商，并无具体政策可以遵循。

扩展你的角色，纳入有意义的活动。无论你带有何种工作标签，你都有权决定如何定义角色当中的许多活动。你可以自由决定是否愿意发表言论，是否愿意仔细聆听，是否想要与之争论，是否愿意通力协作，是否想要傲慢无礼或者彬彬有礼地对待某人。你可以与对方讨论你们的利益所在，采用头脑风暴等各种能够同时满足双方要求的方案，寻求对方的建议或者向对方提供建议。你可以提供有关如何制定议程的有益建议。从很大程度上来说，角色的相关限制是由你设定的。

再想想某家剑桥饭店的两位女服务员的经历。

她们发现彼此都在撰写小说，她们都将服务员岗位视为临时谋生手段，直到她们的第一部小说被出版社看中。

第一位女服务员发现自己的工作十分繁重，不仅消耗体力，而且枯燥无味。在下午休息时间，也就是午餐结束之后到晚餐开始之前的这段时间，她会回到公寓写上一段。但是，写作进行得并不顺利，她的写作时间总是被她变成午休时间。每天早上，在上班之前，她都会坐在电脑前面，试着集中精力认真写作。她发现，很难将角色塑造得真实可信，让他们的生活充满真实体验。

第二位女服务员同样发现自己的工作十分繁重，消耗体力，但并不枯燥乏味。她觉得，就餐的每位客人都是或者都有可能成为小说当中的人物。她在围裙的口袋当中放了两个小本子，一本用来写单子，另一本则用来记录她的服务对象。只要时间允许，她就会匆匆做些笔记。她所记录的内容包括：客人的身体特征、无意当中听到的对话片段、她对客人的所思所想以及他们离开饭店之后可能做些什么的猜测。

比起独自坐在书桌边，对真实人物的观察更能给小说当中的人物带来生气。她趁着中餐和晚餐的间隔，将笔记整理成文并详加叙述。在早上正式开工之前，她便潜心写作，前几日灵光一现得到的想法、人物以及对话都能派上大用场。随着手稿逐渐成形，这位女服务生以其体贴入微的服务越来越受欢迎，她对服务对象有着浓厚兴趣。在她看来，所有客人的生活都非常引人入胜。

她的工作是“女服务员”，但是她把能给她带来成就感的活动纳入其中。她收集各种信息：现实当中的人们是什么样子的？是如何聊天的？在她看来，他们有什么想法或者感觉如何？所有这些都可以被她用于写作。她发现自己的双重身份虽然有些累，但令人振奋。

正如女服务员能够选择某些活动让自己的角色变得更有意义，你也可以选择某些活动让自己的谈判者身份变得更有意义。作为谈判者，你可以享受了解他人、谈判过程以及认识自己的乐趣。

重新定义自己角色的活动。如果你发现自己的角色没有意义，你可能要反思你的角色是如何受到来自其他核心需求的影响的。角色没有意义可能是由于你感觉自己与其他人关系不够紧密，不受其他人的欣赏，自主权受限或者地位被贬低。

与其被动接受没有成就感的角色，你可以塑造自己的角色，以满足其他核心需求。表7－2简要概括了你可以遵循的四个步骤。

表7－2 塑造你的常规角色的步骤

1. 说出你当前的角色
2. 列举角色所涉及的现有活动
3. 说出能够让你的角色更有意义的活动： （1）增加某些新的活动？ （2）改进某些现有活动？
4. 考虑删除没有意义的活动： （1）没人必须得参与这些活动？ （2）这些活动应当交由其他人处理？

丹尼尔的案例告诉我们这些步骤是如何有效避免某个区域教育项目的总监和副总监之间出现不必要的争论的。该区域教育项目惠及成千上万的青少年。

我接到总监保罗的求助电话，他希望我能够提供咨询服务。保罗和副总监莎拉共同负责该项目的全面领导和整体运作。随着项目的迅速扩张，他们之间的关系急剧恶化。主要赞助商威胁保罗和莎拉，如果他们无法解决“纷争”，他将切断所有拨款。

他们之间的矛盾影响教育项目的质量。虽然彼此办公室紧挨着，但他们的谈话仅限于每周五早上的例会。中层领导开始“选边站”，沟通变得愈发糟糕。保罗和莎拉不再经常与员工交流想法，材料的收发也不再及时。时间一长，两人之间的分歧浪费了大量的时间和金钱。

通过与保罗和莎拉聊天，我发现他们之间的矛盾并非因为项目管理方面的意见分歧，而是因为他们对令人沮丧的对角色所持的不同认知，保罗和莎拉都埋怨对方“不务正业”。当我问“什么才是对方的职责”的时候，两人都未能给出明确答案。当我问他们“在这个日益

壮大的企业中，你的工作职责是什么”的时候，他们同样未能给出明确回答。虽然项目发展迅速，但是他们都未能找到成就感，毫无意义的组织任务让他们不知所措。

我想了个办法，帮助他们建立更能带来成就感的角色。我先后安排了与莎拉和保罗的单独见面，引导他们走完表7－2中所列的流程。与莎拉的见面情景如下：

说出你当前的角色。我拿出一张纸，放在莎拉面前，我让她将当前的职业头衔写下来。她在纸上写了“教育计划副总监”。

列举角色所涉及的现有活动。在她的头衔下面，她罗列了当前职责，比如：“参与把握项目总体方向”“与至少三个项目协调员交流”以及“课程的开发”。

说出能够让你的角色更有意义的活动，提出需要改进或者可以删除的活动。我罗列了核心需求，简要介绍了它们的重要性，并建议说出一些能够让她的角色更好满足核心需求的活动。仅仅几分钟过后，很多好主意跃然纸上：她可以为中层员工组织三次培训，满足自己对地位的渴求，进一步深化整个项目；她可以与各种中层员工保持联系，增强与他们之间的亲密关系，进而强化他们与她的交流；她可以每隔一周邀请保罗共进晚餐（表达对对方阅历的欣赏并建立联系）。

这些活动都不需要大量投入额外精力，也不会侵犯保罗的自主权。事实上，这些活动深化了项目的使命。

在与保罗浏览完相同的步骤后，建立更具意义角色的第二阶段就取决于他俩的表现了。保罗和莎拉坐到一起，讨论他们所建议的活动。他们从一开始就明确指出：所有的想法都只是建议，而并非承诺。他们之间的讨论进展得十分顺利，因为他们已经有了很多想法。在一个小时内，他们对修正后的角色达成了一致。他们还决定在两周

后重新讨论这个话题，讨论哪些措施取得了良好效果，以及他们将如何进一步完善自己的角色。

这个流程奏效吗？保罗说："整个流程持续5小时。由于处理不当，我们之间的冲突让企业白白浪费了数千小时。我的最大遗憾是我们未能在一年前完成这个简单的讨论，那时候我们的项目刚刚开始。"

我们可以将这个流程用于各种不同场合，帮助自己或者对方建立更有意义的角色。如果你发现自己与同事、老板或者下属经常出现分歧，可以发起讨论，以明确各自的角色及相关活动。

当你与谈判对象发生摩擦的时候，你可以从对方的视角浏览整个流程，了解你如何才能帮助他们让自己的角色变得更有意义。罗列在你看来他们所期望开展的活动。哪些他们可以做但目前没做的？他们可以做哪些给自己的角色带来更多成就感的事情？与他们交流你的想法，并将自己的想法视为建议，而非批评或者需求。

欣赏对方希望扮演的常规角色

一个富有意义的角色可能在我们的生活中占据着重要位置。我们的身份将与这个角色及其带来的东西——地位、归属感——紧密相关。丢掉那个角色就像是从我们身上硬生生割走了某些特质。

再看看约翰·摩尔的经历。

约翰是一位生意人，经营着多个无线电站。约翰有意收购某家无线电站，但他得与该无线电站的两位所有权人谈判：一位投资人和经理人。投资人拥有该无线电站2/3的股权，他同意向约翰出售自己所持股份。在约翰看来，投资人的要价处在合理水平。但是，经理人要求约翰支付与投资人差不多的金额来购买自己所持的无线电站1/3的股份。

当约翰向他的朋友罗杰求教，是否能够为当前谈判提供有益建议的时候，罗杰了解到如下事实。

罗杰：经理人为何想要这笔钱？

约翰：不知道，他就是这么贪得无厌。你有办法应付贪婪吗？

罗杰：他结婚了吗？有孩子吗？

约翰：那些与贪婪本性有何关系？是的，他已经结过婚。他办公室里有妻子和两个儿子的照片——差不多七八年级——都穿着足球运动衣。

罗杰：他的妻子从事什么工作？

约翰：我为什么要知道这个？噢，我确实知道。她是学校董事会的成员。有一次，我在无线电站的时候，她碰巧打电话过来。她有个校董会议，所以他得回家喂孩子吃饭。

罗杰：镇上还有其他无线电站吗？

约翰：没有。

罗杰：他对本无线电站的经营活动参与程度如何？

约翰：从一无所有到将该无线电站建设成为市场最优。

罗杰：他们可能只是不愿意离开罢了。考虑到他的妻子是校董以及他的孩子还在上学，我认为他们不愿意离开。离开之后，他自己可能并不愿意寻找值得收购的新无线电站。除此之外，他还需要寻找新的投资人，帮助他完成对该无线电站的收购。你为何要买下该经理人的全部产权？

约翰：（美国）联邦通信委员会规定，为了在并购时使得子公司盈亏平衡，我必须至少获得每个无线电站75%的股权。因此，从投资人处购得2/3的股权并不够用。

罗杰：你为何不跟经理人解释清楚呢？向投资人提供合理价格，购买他所拥有的部分股份，填补他所拥有的1/3股权与他可以保留的25%股权之间的差异。为他提供一份工作，继续作为经理人为无线电站效力。

约翰：没用的，他就是太贪婪了。

罗杰：你了解他，而我并不认识他。你可能是对的，但不妨试一下，让他套取部分现金，并保留25%的股权，继续扮演经理人的角色。

大约10天之后，约翰给罗杰打电话报喜：“你肯定想不到发生了什么，他听从了我的建议。”

你有权选择自己的临时角色

杰克·拉莫塔是个著名拳击手。在拳台上，他喜欢扮演受害者的角色。对手连续出拳，而杰克则不得不像负鼠一样连续后退。对手会因为连续袭击成功而洋洋自得，逐渐放松戒备。杰克选择在这个时候主动出击。

扮演受害者角色是杰克所采用的基本策略。绝大多数对手都不由自主地扮演相对应的行凶者角色，但并非出于自愿。他们是在应对杰克所扮演的角色，杰克的无助受害者形象越生动，他们越确信自己拥有强大实力。杰克充分利用了这个趋势。

在谈判中，我们有时候也会落入相同陷阱。我们扮演某种角色，应对对方所塑造的角色。如果对方表现出敌对态度，我们也会如此。如果对方提出要求，我们亦会如此。如果他们说我们太不给力，我们将展示实力。

如果任由对方选择我们的角色，我们寻求富有成就感的角色这一核心需求就有可能无法得以满足。我们感觉自己无足轻重，就像杰克·拉莫塔的对手们，我们可能会被误导。

认清你自动扮演的临时角色

临时角色取决于你当时的行为方式。在谈判中，你可以自由决定扮演各种临时角色，比如：倾听者、争论者或者问题解决者。通过命名各种行为模式，你将更加留心它们、深入了解并决定扮演哪些角色。

你可能发现自己习惯性地扮演某种临时角色。你可能是同事们遇到私人问题时所寻找的倾听者。当与年长于自己或者社会地位高于自己的同事谈判时，你可能更像是个提供方便者。在恋爱对象面前，你则更像是一个问题解决者。

人们总是容易将临时角色忽略。但是，在你有权选择的角色当中，这些是最简单的，不需要任何人进行分配。你可以选择独自扮演某个角色。在长达一分钟的对话当中，经理可以扮演各种临时角色，包括：问题解决者、倾听者、劝告者或者倡导者。与此同时，经理的常规角色依然存在。表7－3列举了你在谈判当中可能扮演的各种临时角色。

表7－3 常见的临时角色

说话的人	受害者
倾听者	挑衅者
故意唱反调的人	问题解决者
合作者	同事
竞争者	非正规的调停者
提供方便者	提供方便者
妥协者	主人
“小丑”	客人
学习者	评估员
自由讨论者	方案制定者
倡导者	劝告者

扮演能够促进协作的临时角色

在谈判中，选择忠于自己且能够促进协作的临时角色。扮演朋友、保护者、良师益友或者小丑的角色是否有益？

来看看吉姆和南希所面临的状况。

吉姆和南希是一对已婚夫妇。在工作了一整天之后，南希回到家里。在员工会议上，老板指责南希没有认真对待公司的某位重要客户。吉姆回到家后，南希开始向他抱怨当天所发生的一切。没过一分钟，吉姆打断正在抱怨的南希，告诉她如何改善当前形势。

南希想要对着吉姆大声喊叫："你为何不能听我说完！"

但是，她忍住了。她打断吉姆的话，继续表达自己的失落之情。吉姆有些生气了。

他说："你怎么回事啊？我只是希望帮你解决问题。"

南希感到困惑。南希知道吉姆的初衷是好的，但是她感到好无助。南希走出了房间。

在上述场景中，南希和吉姆对吉姆应当扮演的临时角色有着不同预期。南希希望吉姆扮演倾听者角色，而吉姆则主动扮演了问题解决者的角色。虽然二人的角色从本质上看都没错，但从大体上看，某些角色确实更有意义。

当南希意识到他们之间存在不同预期，她可以建议吉姆扮演更为有益的角色。她可以用一种支持的口吻说："我很感激，你希望确保我在公司一切顺利。但是现在我真心希望你能耐心听我说完。你是否愿意先听我说上几分钟？然后，我很乐意听取你有关如何处理这种情形的意见。"

或者，吉姆可能注意到南希正在变得不安，他意识到自己的问题解决者角色并不能满足南希的当前需求。吉姆扮演倾听者的角色，该角色能够让吉姆对南希提供支持。为了实现角色转换，他可以采用下述方式明确自己的倾听者角色：“我想更深入地了解你今天的遭遇，这听起来有些令人沮丧。”她滔滔不绝，而他则静静聆听。不到一分钟，他们谈话的情感基调变得轻松。他们现在能够互相扶持，无须卷入不必要的争斗当中。

正如吉姆和南希一样，你可能会认为你在日常生活和工作当中所扮演的临时角色非常重要。至于这是否有益，无须怀疑，就像为了获得外科医生或者律师执照，我们必须接受多年正规教育。那么，从现在开始，就扮演有益的临时角色吧。

欣赏其他人所扮演的临时角色

在任何时候，我们都有可能未能重视对方对其临时角色的看法。无法对别人表示赏识可能引发挫败感，导致疑惑不解。丹尼尔依然记得在某个案例中双方对角色所持观点相去甚远：

简是我的学生，她在某家咨询公司面试工作时迟到了。简向来守时，今天是个特例。简很担心，不知该如何向面试官解释她为何迟到。简刚到公司，就被秘书沿着走廊匆匆带至会议室。

当她发现面试官梅丽莎是她研究生阶段同班同学的时候，感到又惊又喜。简曾经与梅丽莎搭档，合作完成多个课题。

简大笑着说：“梅丽莎！见到你真好！很抱歉，我来晚了。你知道，每年这个时候情况有多么糟糕！”

梅丽莎的回答显得不太热情但很专业：“我们开始吧！”

简显然被梅丽莎的冰冷态度吓了一跳。梅丽莎是否因为她的迟到感到不悦？她现在应该说些什么？她是否该再次道歉？这样做是否会让她看似谄媚且缺乏决断力？

简的脑海里充斥着各种想法。在接下的面试流程中，简一直在努力集中注意力。

两天后，简接到了梅丽莎的邮件，告知她未被录用。对此，简并未感到吃惊。

简的经历中最致命问题在于简将梅丽莎视为朋友和老同学，而梅丽莎则希望被简视为公正不阿的评估者。二人分别从自己角度对梅丽莎的角色进行定位。事实上，在面试结束之后的数周，简从该咨询公司的某位朋友那儿了解到，她的开场白让对方认为她过于随便。但实际上，她并不是那样的人。对方所感知到的不礼貌让她无缘该工作机会。

简本该想一想梅丽莎是如何看待自己的角色的。在梅丽莎看来，她自己是个面试官，而简的主要身份是工作申请者，而非同学或者朋友。为了不表现得自以为是，简可以站在梅丽莎的角度，发现可取之处：

首先，感谢你安排面试。很抱歉，我迟到了。波士顿过来的航班晚点了一个多小时，交通状况也很糟糕。我已经做好准备，可以开始了。我将尽我所能，在现有时间里做到最好。或者，如果你愿意的话，我们可以另约。

简的表述不应该让人觉得作为朋友可以得到特别优待。简可以展示自己对梅丽莎的正式身份的理解，发起如下谈话：“在面试当中，我将听从你的指挥，由你决定面试的正式程度。”如果简从一开始就越过雷池，简可以先为此道歉，然后认清梅丽莎的正式角色。

这个故事的核心思想是理解对方对自己角色的看法。如果你与某人共享多重身份，这一点则尤为重要。否则，你出人意料的话语或者行为可能让人感到失望。

为他们推荐临时角色

正式角色可能会妨碍我们畅所欲言。如果提前说明互动的非正式属性，我们将可以自由交流想法并提升双方之间的信任程度。我们可以从英国驻联合国大使卡拉登勋爵所构建的一连串重要谈判中悟出上述道理。

1967年，卡拉登勋爵试图说服安理会15个成员国，支持联合国安理会通过第242号决议，该决议为解决巴以冲突中的很多重大问题提供了框架。他认为，如果能尽快完成投票，其中很多安理会成员国都会赞成上述决议。但是，为确保万无一失，卡拉登勋爵需要获得来自主要反对国——苏联——的首肯。

在联合国安理会第242号决议投票即将开始前，苏联外交部副部长库兹涅佐夫与卡拉登勋爵在包厢里见面。库兹涅佐夫要求卡拉登勋爵延迟两天完成对英国提交议案的投票。卡拉登勋爵有些犹豫，他担心，苏联可能利用这两天时间制定与之抵触的议案。但是，库兹涅佐夫的表现让卡拉登勋爵有些诧异，库兹涅佐夫申明这个要求并非来自于苏联政府，而是来自于他个人。他告诉卡拉登勋爵：“我不是很清楚，你是否能够完全明白我跟你说的话，我以个人的名义向你争取这两天时间。”

这个非同寻常的请求改变了卡拉登勋爵所面临的决定。卡拉登勋爵了解且尊敬库兹涅佐夫，他相信库兹涅佐夫不会做出任何危害他们关系的事情。他还意识到库兹涅佐夫可能希望争取到更多时间，用来

说服苏联政府改变他们的想法。卡拉登勋爵说了句：“谢谢，我给你两天时间。”卡拉登勋爵回到会议室，宣布投票将延迟两天举行。

两天后，该决议投票的时间到了。苏联外交部副部长库兹涅佐夫是第一个举手表示赞成的。当第242号决议获得一致通过时，联合国会议室走廊上的拥挤人群当中爆发出热烈掌声。

库兹涅佐夫对卡拉登勋爵提出的个人请求为他们两个人创建了更为有意义的角色。库兹涅佐夫意识到，在当时的情况下，代表着英国政府的英国大使很难与作为苏联政府官方代表的自己直率而诚恳地交流。当时，苏联政府并不支持242号决议。从“本国鼓吹者”转变为非正式且值得信赖的“同僚关系”，库兹涅佐夫和卡拉登能够更加放松地聊天和并肩工作。

转变向非正式角色使得他们两人能够从双方之间的个人信任中获益。库兹涅佐夫扮演朋友和同僚的角色，暗示他不会利用剩余时间伤害卡拉登勋爵或者第242号决议的前景。事实上，他将借用这些时间，试图说服他所代表的政府。卡拉登勋爵接受了库兹涅佐夫的个人请求，表明了自己对库兹涅佐夫的充分信任。这两位外交官使用他们非正式的角色促使联合国决议得以顺利通过。

警告：角色并非仅是“别人的问题”

本章所要传递的核心思想是你有权为自己和他人塑造富有意义的角色。但是，我们当中的绝大多数人都未能充分发挥主观能动性。有时候，我们疏于主动扩展自己的角色。还有些时候，我们被愤怒冲昏了头脑，导致我们扮演某些对我们以及他人均无益的角色。

罗杰曾经有过下述经历：某位副驾驶的愤怒使他无法行使职能。当时，罗杰是美国陆军航空兵的少尉气象学家，负责从拉布拉多半岛的古斯贝到冰岛米克斯领域的天气侦察。

冬季的一天，他们的B－17飞机在一万米的高空飞行。飞机上的燃料储备充足，天气分外晴朗，万里无云。飞行员觉得有些无聊。

为了给枯燥的飞行加入一点点刺激，飞行员一声不响地切断了位于最左侧的一号引擎并顺桨。虽然三个引擎足以满足B－17飞行需求，但是当时我们正处于大西洋中心地带。离我们最近的飞机场位于格陵兰，该机场因为低云而被迫关闭，而冰岛则还在数小时的飞行距离之外。

机组成员看到引擎无法正常工作而面带忧虑，这让艺高自负的飞行员感到颇为满足。他闹着玩地切断另外三个引擎并顺桨，当飞机开始向结满冰的北大西洋滑行的时候，全体人员都屏住了呼吸。

眼看着整个机组人员被吓得不知所措，飞行员将开关逐个打开并按下按钮，试图解除顺桨并发动引擎。然而，引擎没什么反应，直到这个时候，飞行员和副驾驶才意识到，飞机必须有电才能解除顺桨并发动引擎。但在当时，飞机没有电，整个飞机都无法工作了。即便是在地面机场，发动飞机引擎也离不开外部电源的供电。

在飞机朝着冰冷洋面滑行的过程中，我们听到副驾驶对飞行员说："好家伙，哦，好家伙，你遇上大麻烦啦！"

我们可以从中看到，副驾驶很可能意识到两个相互矛盾的角色（以及太多的无奈）。作为副驾驶，他的职责在于确保飞机以及乘客的安全。作为恶作剧的受害者，他知道是飞行员造成上述问题。在他看来，飞行员责无旁贷，应该解决这个问题。作为自然人，他希望能够幸免于难。倘若飞机上的那位年轻中士没有扩展自己的角色，罗杰可能无法给我们讲述这个故事：

飞机上有位随机工程师，这位中士将在我们飞抵冰岛后完成对飞机的检修。幸运的是，他记得我们的飞机上有个迷你发电机。如果我们不得不在格陵兰北部的那个没有空军基地及地面动力的紧急飞机跑道降落的话，我们可以借助于这个迷你发电机启动引擎。

在飞机结束飞行之前，中士没有义务采取任何行动。但是，他没有忘记发电机的存在，他冲到飞机尾部并找到了发电机。在飞轮外面捆扎钢丝绳，拉了几下。摆弄化油器。再次捆扎钢丝绳并用力拉拽。这一次，发电机启动了。中士将电线接到飞机系统中，飞机终于恢复用电。当我们向洋面逼近一英里的时候，飞行员发动了其中一个引擎。随后，四个引擎全部恢复工作。

我们活着抵达冰岛，如释重负。对于飞行员的行为，所有人纷纷摇着头表示难以置信。

很显然，副驾驶认为飞行员应承担全部责任。但是，随机工程师主动采取行动，为飞行员提供电力，进而确保飞行员能够重新发动引擎。随机工程师的常规角色并未要求他在飞机处于飞行阶段的时候采取行动。但是，他却这么做了。

重新回顾绩效考核案例

在本章的最后，我们重新回顾一下瑞恩的案例。瑞恩向丹尼尔咨询，如何从容应对即将到来的绩效考核。以下是丹尼尔为瑞恩所提供建议的粗略内容，鉴于寻求有意义角色的核心需求通常与其他四个核心需求相互交叉，我们将讨论如何应对这五项内容：

角色

首先，我们考虑如何才能改善瑞恩的常规角色以及临时角色。

常规角色。瑞恩将自己在企业中所承担的常规角色视为“给定的”。他被动接受当前工作预期，比如：起草备忘录、与客户交涉或者熬夜完成项目。他喜欢充实的工作内容，但是工作能够给他带来的成就感并没有达到预期程度。他希望能够在公司中获得领导经验，能够有更多时间陪伴家人。他非常热衷体育运动，但是他没有时间参与，因为公司总是有那么多事等着他完成。

瑞恩可以试着将新的活动纳入工作中，而不是被动接受自己的常规角色。他可以与老板谈判，如何改善他的角色，使之对自己和企业都更有价值。瑞恩可以这样说：“成长为公司的高层领导是我的长远目标之一。你觉得我今年可以参加哪些活动以增加管理经验？我是否可以在某些任务中帮上你的忙？”

针对多一些时间陪伴家人的诉求，瑞恩可以这样说：“我的妻子每周二提早下班回家照看孩子。我每周二加班，周三多花些时间回家陪陪孩子，是否可以？”对于对体育运动的热爱，瑞恩可以与老板商

量，每周安排几段工作时间，用于指导当地社区中心的课余体育活动。公司将受益于良好的公共关系以及更为积极主动的员工，而瑞恩则将为自己找到更富有成就感的角色。

临时角色。在会议开始之前，瑞恩可以意识到他可能会扮演受害者的临时角色，等待来自老板的责罚。以前，他很少关心老板对他的赏识之处。他总是等着老板劈头盖脸地批评自己，然后突然醒悟过来，拼命为自己辩解。这种受害者以及防卫者的角色并不能给他带来成就感。此外，它们也无法增进双方之间的合作。

瑞恩可以回顾自己可以在会议当中扮演的各种临时角色。他能够采用哪种角色，以深化讨论内容？他可能决定扮演倾听者的角色，让他的老板将所观察到的现象陈述出来，不加打扰。然后，瑞恩可以扮演头脑风暴者的角色，与老板一起找出能够提升他的绩效并解除他的后顾之忧的方案。

赏识

从走进办公室的那一瞬间开始，瑞恩就试图揣摩老板的心情好坏，并任由老板的心情主宰会议的基调。建立和谐默契关系的更好方式在于建立有利于相互欣赏的基调。当瑞恩在真诚地表扬老板的努力工作的时候，老板很难再指责瑞恩的种种不是。

欣赏必须是真实的和真诚的。如果瑞恩花言巧语奉承老板，他的老板可能将之视为操纵行为而感到生气。在绩效考核会议之前，瑞恩可以准备两三种说法，表达自己对老板和公司打心底里的赏识。他可以将清单上的某项内容作为开场白：“你是否知道我在本公司工作六年的最大原因在于你和其他经理所定下的基调？这是最为直接且有效

的。在这里工作，我掌握了如何清楚表达自己的兴趣所在并拥有发挥技能的机会。”

同样道理，瑞恩不能对老板给予自己的赏识讨价还价：“如果你表扬我四句，我将回应你两句。”他也不能威胁老板赏识自己：“每天照顾我的情绪三次，否则我将辞职不干了。”如果老板顺应自己所提出的要求表达赏识，瑞恩很可能将怀疑老板是否真诚或者仅仅只是在讨他欢心而已。

虽然瑞恩不能强迫老板说出溢美之词，但他可以为自己所希望看到的行为做出示范。例如，因为老板未能理解自己为及时整理备忘录而付出诸多努力，瑞恩备感不安。

然而，瑞恩又何尝看到过老板为全面评估自己的工作表现而投入的时间和精力呢？何况，瑞恩根本没能积极聆听老板对他所做工作的积极评价。无论瑞恩是否认可老板对他所做的评价，他至少应该听听老板的发言并试着站在老板的角度看待问题。一旦老板觉得自己的发言被瑞恩认真听取，他聆听瑞恩心声的可能性就越大。

在会议结束之后，瑞恩可以写一封简短的邮件，告诉老板自己从会谈当中学到了什么，他的建议是多么有益以及他将采取哪些措施改变自己的行为方式，他还可以问老板是否可以更为频繁地为他提供反馈意见。这些都有助于改善他的工作表现以及他与老板之间的关系，因为他们能够让老板觉得自己的意见得到了瑞恩的理解。

归属感

瑞恩和老板之间的互动带着敌意。瑞恩带着戒备心理走进办公室，等待着来自老板的情绪“虐待”。他的心理防卫火力全开，时刻准备着迎接老板对于他或者他的表现的“攻击”。老板同样保持着戒

备心理，他指出了瑞恩种种做得不到位的地方，但拒不认可瑞恩的观点。双方的行为更像是战争的前兆，完全不像是旨在建立积极关系的学习交流过程。

瑞恩和老板可以采用与此相反的应对方式，建立和谐的氛围。在这样的背景下，瑞恩和老板将共同面对各种挑战，提升企业运作效率，他们两个人都愿意拓展公司使命，这样一来，瑞恩将不会对老板提出的负面评价针锋相对，他会以更为温和的方式，培养双方之间的归属感。在老板指出瑞恩需要更为积极主动跟进备忘录事宜之后，瑞恩可以这样说：

我的确没能按时完成备忘录，我不希望将客户需求抛到脑后，我一直努力争取把工作和生活打理到位。我们是否能够拿几分钟讨论一下，找出能够增加与家人共处的时间并提高工作效率的办法？我有个想法，下班回家之后我定时查阅办公室语音邮件。如果出现紧急事务，我将能够在第一时间处理完毕。我将与妻子协商，一旦出现类似情况，我们将如何确保孩子处于我们的监管之下。你有什么建议吗？

如果瑞恩做足功课，他肯定知道老板是否有孩子。如果老板是个带着三个孩子的鳏夫，瑞恩可以试着围绕父母以及企业员工等共同角色建立个人联系。他可以这样提问：“你是如何抚养三个孩子并稳步高升的？”但是，必须在自己确实非常希望了解答案的前提下提问。否则，瑞恩并不能建立真正的归属感。绝大多数人都善于捕捉归属感和操纵之间的细微差别。

自主权

在会议中，瑞恩过度限制了自己的自主权。瑞恩将老板的反馈信息视同于“真理”，每当瑞恩无法认同老板的发言内容时，他的情绪

会发出尖叫：“我不是你说的那种人！”

瑞恩应当充分行使自主权，他可以将老板说的所有内容均视为假设，可以独自思考，也可以与妻子以及同事讨论，甚至稍后再跟老板讨论切磋。他不会在会议当中充满防御性，而是仔细聆听，不做判断。他可以在自己的办公室或者家里等舒适环境中，判断自己是否健忘、跟进工作做得不到位或者未能投入足够多的时间到工作中而显得不负责任。

如果瑞恩无法认同老板的评估，将会如何？瑞恩可以自主决定如何行动。没有必要围绕鸡毛蒜皮的小事情，主张自己的自主权。（备忘录算是个大问题吗？）如果老板所说内容确实具备巨大影响力，瑞恩可以主动提问，以了解更多内容。然后，瑞恩可以将自己的观点告知老板。

鉴于评估报告是由老板负责向公司提交的，瑞恩显然认为他在会议当中没有自主权。不过，事实并非如此，瑞恩可以主动向老板提供有关自己行为表现的想法以及信息。在会议开始之前，瑞恩可以起草一份备忘录，逐项记下自我感觉做得非常不错的地方以及尚需改进的不足之处。他可以在会议召开之前把备忘录交给老板。这份备忘录可以减轻老板的精神压力，使他不会因为不知道应该从哪里下手而感到无所适从。瑞恩还可以准备一些有关如何改善工作表现或者有关公司战略发展方向的问题。

地位

瑞恩似乎陷入了这种误区：将地位看作此消彼长的零和博弈。在他看来，老板的地位越高，他的威信力则越低。会议变成了一个权力

游戏，双方都希望自己能够占上风，两个人都希望自己对瑞恩的评价是“准确的”。但是，这条路只会越走越危险。

与此相反，瑞恩可以借助于自己的身份，刺激自己和老板的正面情绪。两个人都有值得对方尊重的特定领域：在决策制定权和管理经验方面，老板胜过瑞恩。然而，比起老板，瑞恩更了解公司基层的具体情况。因此，瑞恩希望在老板较为擅长的领域表达对老板的尊重，并告诉老板他自己所擅长且有助于企业发展的内容。

瑞恩可以这样说：“几年来，我了解了很多有关公司基层的情况，你在公司管理层面经验颇丰，我是否可以与你一起来一次头脑风暴，找出鼓舞员工士气并激发年轻同事活力的良方？”

本章小结

在谈判中，你总能找到自己的任务标签。但是，在绝大多数情况下，如何完成任务是由你自主决定的，你可以自由扩展常规性角色所涉及的活动范围。无论扮演何种角色，你都可以集中注意力，对付那些无聊、沉闷、令人失落以及费时的事情。你可以将你的角色框定在狭小范围内，仅完成责任范围内或者其他人期望你完成的事项。但是，你有权选择你角色当中的活动。你同样有权选择能够赋予你力量并促进合作的临时角色。

重塑你的角色可能大费周章，但是千万别放弃，试一下，然后再试一次。从长远来看，你就能够根据自己的喜好，对自己的角色做出修正。

08 情绪管理：负面情绪来袭时的实用建议

生气时，先数到十再说话；如果特别生气，那就先数到一百。

——托马斯·杰斐逊

生气时，先数到十再说话；如果特别生气，那就破口大骂。

——马克·吐温

对于如何管理情绪，我们的建议是采取建设性行为。与其担心情绪标签，不如诊断出现情绪的起因，找出应对之策——通常情况下，正面情绪可以攻克任何负面情绪。如果你能够表达赏识、建立归属感、尊重自主权、承认地位并选择有意义的角色，就能做到这一点。

然而，某些时候，强烈的负面情绪，如愤怒、恐惧或者失落感，会影响对方的行为，使他们可能不再聆听你的讲话、不再表达自己的想法或者干脆摔门而去。同样，强烈情绪也会影响你的行为，你可能发现自己正在生气，反复琢磨对方所说所做。如果这些情绪未能得到有效管理，它们很可能会升级并致使协议无法达成。

不管怎样，强烈情绪并不鲜见。我们确实应当重视强烈情绪，防止情绪影响谈判能力。

一个恰如其分的案例

汉堡兄弟（Burger Brothers）是国内餐饮连锁企业，而超袜队（Super Sox）则是一支颇具人气的棒球球队。大约两年前，作为球队的律师和合伙人，桑德拉与餐饮连锁店的律师比尔代表各自公司谈判并签署了一份商业合约。合约包括如下条款：

汉堡兄弟同意向超袜队支付2000万美元，购买为期两年的在杯子以及纸袋上印刷该队队徽的使用权，以及在棒球比赛期间在球场售卖汉堡兄弟快餐产品的独家经营权。此外，超袜队同意通过自己的网络——游戏书籍、场馆墙壁、比赛通告以及类似媒介物——营销汉堡兄弟品牌及产品。

距离签署原始协议差不多两年时，汉堡兄弟的高管对超袜队的表现感到越来越不满意，因为超袜队为汉堡兄弟所做的市场营销极为有限。当汉堡兄弟的首席执行官参加某场球赛却未能在任何地方找到汉堡兄弟广告的踪影（除了游戏书籍背面的一英寸大的广告之外），事态急剧恶化。

在合约到期之前的两周，超袜队的行政人员主动邀请汉堡兄弟的相关人员会面，谈论合同的续签问题。桑德拉安排了与比尔的会面。在上个协议谈判期间，桑德拉和比尔曾经建立了良好的工作关系。但是，从那之后的两年，他们之间再没有任何互动。

“你好，比尔！很高兴见到你！”桑德拉说。

“好久不见。”比尔说。

“我们直接切入正题吧！”桑德拉笑着说，“我们与你以及汉堡兄弟的合作非常愉快。我们希望能够一如既往，将工作做好。我们还愿意提供更多服务——当然，以合理价格。”

“别提了，”比尔双手交叉在胸前说，“上一次，你们未能履行承诺。”

“什么？”桑德拉问。她显然对比尔的回答感到震惊。

“你说我们将成为你的重要客户，但是我觉得我们只是你们30位客户之一。我们付了钱却未能享受相应服务，除非你们答应降价且降幅超过400万美元，我们才会考虑继续合作。这就是来自汉堡兄弟首席执行官的订单。”

“这不可能！我可是第一次听人这么说，肯定是某个环节出了问题。我一直带领团队为你这个项目努力工作。”

“我听到的可不是这样！”

“谁说的？你不能因此责怪我。至少不是现在！你为何不在去年提出这个问题？或者在两年前？”

“那个时候我不知道事态如此严重。”

“你为何不打电话给我？现在才提这个问题，这简直荒谬至极！”

“荒谬？两年前，在首席执行官面前，我努力为你们辩护，我说服汉堡兄弟达成这项协议。如果我没有为你们担保，这一切都不会发生。你们未能信守诺言。现在你却告诉我这一切好生荒谬！”

随着比尔和桑德拉之间的争论升级，强烈情绪开始遮蔽他们清晰思考的能力。虽然协同合作好处多多，但他们的语言或者行为可能侮辱对方并降低续签合同的可能性。

某人或者某个公司未能达到对方预期，这种情况经常发生且会引发强烈情绪：在你家工作了很久的家政阿姨打扫越来越不彻底，却要求你为她加薪并给她提供两周的带薪假期；两个月前，你的上司答应成为你的导师，因为你将承担新的角色，但是迄今为止她尚未抽出时间与你见面。

其他类似情形也会激发强烈的负面情绪。某人可能背叛你们之间的友情，暗示你太过无能，或者背着你使得某个决议获得批准。他（她）可能无视某个问题对你的重要性，以不公正方式对待你，或者不重视你的意见。冒犯别人的方法不计其数，但是有一点是肯定的：强烈负面情绪随时出现，你最好做足准备。

在本章，我们会提供有关如何处理强烈负面情绪的规范建议，并说明为何强烈负面情绪可能让达成一致变得困难。我们还将提供如何妥善处理强烈负面情绪的策略。

强烈负面情绪可能会让谈判偏离主题

强烈负面情绪主要为谈判者带来了两个问题。

首先，它可能让你成为“井底之蛙”。这种情况下，你的注意力范围将缩小，你的脑海盘旋的都是负面情绪。于是，你清晰且富有创造力的思维能力将被置于次要位置。

想象两个正在谈判的团队，在所有谈判者当中，仅有一位女士，她的每次发言都会被对方的首席谈判者所打断。他会故意看向另一边，仿佛她太过微不足道，不值得仔细聆听。女性谈判者越来越生气，满心都是对方领导对她的不认可。井蛙之见影响了她清晰思考实质性问题并提供建议的能力——这对她本人和对方而言都是损失。

其次，强烈负面情绪可能让你变得脆弱，进而影响行为。随着情绪逐渐升级，你可能做出会让自己感到后悔的行为。你可能没细想过不理智行为的后果，特别是长期影响。举个例子，在气头上，你可能对另一半口不择言（最后落了个在沙发上过夜的下场），或者气冲冲地离开会场（导致你的老板对你非常失望，晋升希望也随之破灭）。

更糟糕的是，强烈负面情绪可能形成连锁效应。你的愤怒可能激发对方的愤怒，就像你也可能被他们的愤怒所传染一样。强烈负面情绪就像是滚下山去的雪球，滚的时间越长，雪球越大。越早应对强烈负面情绪——己方的及对方的——被碾压的可能性就越小。

检查当前情绪的温度

无论强烈情绪源于何处，为了阻止情绪升级，首先需要了解它们。在谈判当中，检查当前的情绪温度是了解它们的办法之一。这足以让你把握情绪，避免做出不明智的决定。

检查你自己的情绪温度

与测量体温所不同的是，无须准确测量你的情绪温度到底是98.6华氏度还是100.2华氏度。你甚至不需要明确自己所感受到的情绪类型——或者不知道为何出现上述情绪。你所需要了解的仅限于情绪对你造成影响的大体程度。检查情绪温度只需要反问自己，情绪是否：

•已经失控？超过沸点。（我还是不说为妙。）

•有失控风险？微火慢炖。时间一长，（便会过热，不安全。）

•可管理的？在控制范围之内。（我不仅意识到它们的存在，还能够对它们实施有效监管。）

为回答上述问题，需要迅速评估当前情绪的可管理程度。你是否感觉能够控制，或者你正努力忍住不去痛斥对方？如果你觉得很难将精力集中在除情绪之外的事物当中，你的情绪温度至少存在失控风险。

评估对方的情绪温度

跟你打交道的对象同样可能遭遇强烈情绪，且很多都是负面情绪。如果你未能注意到对方内心充满愤怒，他们的情绪可能会爆发并导致不愉快，甚至出现不堪设想的后果。

现在问题来了。在谈判当中，人们可能做出成千上万种不同行为，可能是避免目光接触、大声说话或者用拳头敲击桌面。你将如何基于如此多不同种类的行为来衡量对方的情绪温度？

像优秀侦探那样，识别不同寻常的行为。虽然你可能并不确定对方所体验的情绪，异常的行为可以让你警惕情绪温度正在攀升。他们讲话的音量是否升高？音高有否改变？或者是否变得安静甚至过于安静？他们的面部表情是否变得僵硬？是否脸红？他们是否出人意料地迟到好长时间，却没有适当的理由？

只要稍加留心观察，你就能初步了解对方的正常行为模式。他们是否一直非常友好？是否习惯保持安静？是否经常大嗓门？在首次与对方针对实质性问题展开谈判之前，你可以考虑邀请对方用餐或者喝咖啡，从而进行非正式会晤。这些场合不仅为我们提供建立合作互信和归属感的宝贵机会，还为我们粗略了解对方的正常行为模式提供便利。你可以了解更多信息并借此判断他们何时变得不安。

你还可以暂时站在他们的角度，考虑他们的某些核心需求是否未得到满足，进而了解对方的情绪温度。在他们看来，事情进展如何？是否因为你的迟到而认为你侵犯了他们的自主权？当他们发现你与竞争对手会面，他们是否觉得与你脱离了关系或者可能被你背叛？反问自己，这些需求是否足以激发负面情绪？

在负面情绪出现之前制订应急预案

在情感体验过程中，制订应对强烈负面情绪的策略的做法是不可取的。想象一下，如果医护人员等到每一位新病人抵达急诊室才从头考虑如何实施救治，医院将会变成怎样？急诊室内将会一片混乱。事实上，急诊室建立了标准化操作流程。医院里的每个人，从护士到外科医生，都将遵循该操作流程，确保对每一位进入急诊室的患者实施救治。谈判者们需要他们自己的标准化操作流程，防止在毫无防备的情况下遭遇强烈负面情绪。制订应急预案的流程能够帮助你避免被情绪所左右。

制订应急预案并非为了摆脱强烈情绪。无论情绪是正面还是负面，强烈情绪能够告诉你核心需求、背后利益以及潜藏着的阻碍合同签署的相关信息。强烈情绪还能鼓舞谈判者努力达成一致。热情洋溢的谈判者的激情可能蔓延开来并有助于建立长期合作，就像已经花费很长时间试图说服双方达成一致的调解者，在表现出不耐烦情绪后很可能迫使双方取得一致意见。无论哪种方式，强烈情绪都能起到作用。你应该重视情绪的存在，并利用它们的能量。

更确切地说，你要能够有意识地做出明智的选择——如何处理强烈情绪以及如何应对引发这些情绪的事项。理智的行动通常能够顾及你的理智与情感。然而，在能够理性思考之前，你首先需要将情绪平静下来。

放松自己：降低你的情绪温度

通过抚平正在升级的情绪，你将能够集中精力仔细思考情绪向你传达的信息，以及你应该如何应对。我们可以采用各种不同的方式抚平情绪，基本思想都是将情绪温度带到可控且更为平静的状态。你希望自己能够控制情绪，而不是被情绪所控制。

你该如何应对有失控风险或者已经失控的情绪？在盛怒之下或者在挫败感来袭时，你很难想出如何才能缓和自己的强烈情绪。因此，我们建议你在能够清楚思考的时候，选择一种自我安抚的方式。当你发现自己的情绪向着危险方向升级时，试着使用这种自我安抚方式，如：

•慢慢地从10倒数到1；

•连续做三次深呼吸，用鼻子吸气、嘴巴呼气；

•停顿一下，允许自己以舒适的姿态坐下来，安静地思考一会儿，并问自己当前的利害关系；

•适度休息（洗个澡或者打个电话）休息的时候尽量放松自己，想一想如何才能顺利推进谈判流程；

•想象令人放松的场景，比如沙子细腻的海滩、阳光照射的森林或者震撼人心的交响音乐会；

•转移话题，至少暂时换个话题；

•采用令人放松的姿势——往后靠，交叉你的脚踝，把双手放在大腿或者桌子上；

•把令人不安或者冒犯性的语言当作耳旁风，让它们随风飘散；

•回忆你准备过的可以用于转移注意力的话题。

询问自己“这个问题对我有多重要”，是安抚自己情绪的最好办法之一。有些谈判者，就像某些已婚夫妇，可能将每个问题都升级为重大问题。我们可能因为某些无关紧要的问题而激动不已，正如亚里士多德所言：“每个人都会发脾气——这个很容易做到。但是，要用恰当的程度、在恰当的时间、为正确的目的把脾气发在正确的人身上，要做到以上这些却并不容易。”

谈判者将根据自己对问题的判断，增加或者降低它们的情绪影响力。我们每个人都可以将某个问题仅视为小错误或者重中之重。冷战期间，一艘苏联拖网渔船船长在马萨诸塞州海边，拉起了新贝德福德渔民的虾笼并将龙虾当作食物解决掉了。这一切被一架美军飞机看在眼里，美国政府面临如何为这一事情定性的抉择。是否应该将这一行为视同苏联对美国水域的侵犯，或者就像最终所做的明智决定——将它视为新贝德福德渔民和拖网渔船的船长之间的虾笼之争？

有时候，你可能直到会议或者讨论结束都无法抚平自己的情绪。在谈判结束之后，在较长时间的休息过程中，或者在令人不安的电话交流过后，你可以尝试以下几种方法：

•倾听使人平静的音乐；

•转移注意力——看几分钟电视，打电话给朋友，看看报纸；

•散散步，但别在散步时想到底是谁引发了愤怒的局面，试着欣赏对方的观点，想象可以用哪些方法改善这种情况；

•原谅，不再怨恨。

抚慰他人：将他们的强烈情绪抚平

有些谈判者表达强烈的负面情绪，是为能在竞争中占据优势。他们希望我们做出巨大让步，回应他们的强烈情绪。在诱导下，我们将安抚他们的情绪，为的是能够避免冲突或者降低他们做出非理性行为的风险，比如：一起离开谈判现场。有时候，我们出钱买个冰激凌蛋卷，让小孩高兴起来。随着年龄的增长，这个策略需要更大的代价而且变得不太明智。

“如果你停止发牢骚，我就给你买辆自行车。”

“你想要一辆车？好吧。但是，你最好高兴起来，别再提更多要求。”

不能这样做！这样一来，我们教会了孩子们如何借助于生气或者其他负面情绪获得他们想要的东西。

无论谈判对象是家里的小孩或者其他谈判者，奖励负面情绪总会坏了规矩。诚然，你的让步通常会让恼火的人们变得开心——眼下便是如此。但是，他们同样学会了通过表达强烈负面情绪以满足自己的实质性需求。而且，情绪越强烈，效果越好。

如果对方的愤怒、失落或者尴尬情绪是真实存在的，抚平他们的情绪的确能够将事态冷却下来，而你也将能够确保谈判向着积极的方向推进。你可以通过多种方式抚平他们的强烈情绪。

表达对他们需求的理解。缓和强烈情绪最为有效的办法莫过于表达对他们需求的理解。人们经常希望你能够意识到他们正在发火或者感到不安，并从他们的需求当中发现可取之处。只有你表达出对他们的欣赏后，情绪强度才会逐渐回落。

欣赏对方存在三个要素：理解对方的观点；从他们的思维、感觉或者行为当中找到可取之处；将你所看到的可取之处传达给对方。

听起来，你对我们尚未达成一致而感到失落。（你表达理解。）鉴于你在这个新的初稿当中所投入的大量时间，我能够理解你为何会有那种感受。（将自己从对方观点中看到的可取之处传达给对方。）

稍作休息。你可以要求稍作休息，表面上这是为自己争取福利，而没有消极地等待恼火的人爆发或者摔门走出会议室，实际上此举却表达了你对对方的情绪及自己的情绪的理解：

我越来越担心事态走向，相信你也有同样的感受。我们先休息15分钟，想想如何才能更好地合作，以免接下来浪费双方时间导致产生更多麻烦，你觉得如何？

如果休息得当，负面情绪就能够得以抚平。在休息期间，鼓励双方不要纠结于到底是哪方引发了当前的紧张氛围，而要更多地考虑如何向前推进谈判。

如果你们的紧张或者不安程度都较轻，短暂休息能让你和对方恢复活力。但是，强烈情绪很容易死灰复燃。如果气氛已经明显变得紧张起来或者已经火上心头，5分钟或者10分钟的休息可能让双方都得以松口气，但还不足以让我们从生理上重新调整自己，而可能需要更多时间。

换人或者换地。如果某人的情绪温度已经达到沸点，你可能希望通过切换对手或者场地，达到缓和情绪的目的。你可以这样说：“我们先让两位助手商谈半个小时，商榷头脑风暴如何推进整个谈判流程。半小时之后咱俩再来讨论这个问题。”你还可以提议，下次会议地点将挪到某个中立场地。在国际谈判中，谈判场地通常选在双方都不能获得来自媒体、委托人以及同僚直接情感吸引的地方。在日常谈判当中，场景的变换可以改变情绪氛围。将商务会议地址转移到咖啡店、庭院或者餐厅的做法能够抚平双方情绪。

诊断强烈情绪的可能诱因

一旦我们成功抚平自己的情绪，就需要决定如何应对我们所体验过的情绪。如果我们未能弄清楚强烈情绪最初是如何引起的，它们很可能会死灰复燃。但是，找出情绪的起因并非易事。强烈负面情绪告诉我们某些需求未得以满足，却并不会将我们引导至某个特定需求。情绪将一直笼罩在我们身边，直到我们理解情绪向我们传达的信息。只有当我们了解此类信息，并理解它们如何与当前形势挂钩，才能够采取矫正措施。

将核心需求视为可能的诱因

强烈情绪可能由各种原因导致。我们可能会因为没能找出合适的方案，或者饥饿，或者睡眠不足，或者在某样商品上花费的金额与卖家愿意接受的卖价之间有着无法逾越的鸿沟，而感到失落不已。

除了上述原因之外，核心需求通常会激发强烈情绪。如果你发现自己或者对方开始变得不安，逐个考虑五大核心需求的内容。问问自己："这个强烈情绪是否与五大核心需求中的某项内容相关？是哪一项？人们是如何通过语言和行动抨击核心需求的？"

通过提问验证你的假设

即便你对他人强烈情绪的来源信心满满，也应该对自己的假设提出质疑。将你的小本子放到一边，抬头看着那个人并问："我说过的话和做过的事，是否让你感到不安了？"

自满地以为自己了解对方为何有那种感受，这种做法太过简单草率。实际上，有些时候我们大错特错。在某次聚会当中，罗杰曾经听一位哈佛大学的同班同学说起过下面这个故事，它可以被看作错误假设的明证。

午夜过后，妻子因为身体右侧的剧烈疼痛将我吵醒。她一碰就痛，还发着低烧。我觉得可能是阑尾炎发作了，于是打电话给认识的外科医生，叫醒他，告诉他当时的情形，并让他去医院给我的妻子看病。

当他意识到我是谁的时候，他告诉我无须担心。

“让你妻子服用几片阿司匹林，”他建议道，“让她继续躺在床上睡觉。”

医生非常确信，我的妻子并非阑尾炎。我反复跟医生强调我很担心，询问他为何如此确信我的妻子没有得阑尾炎。他说他已经完全清醒且充分了解当前形势，还说他是医生，而我不是，并让我们全部躺回到床上睡觉。

我对医生紧逼不放，居然了解到他的自信来源于一个假设。他想起来，他在五六年前给我的妻子做过手术，已经割掉了阑尾。

他说：“没有哪个女人有第二根阑尾。”

我告诉医生他说的没错，但是某些男人有第二任妻子。现在医生愿意出诊了吗？

在对情绪做出回应之前，弄清楚自己的目标

强烈情绪告诉我们很可能某项需求未被满足。我们总是希望能够立刻满足上述需求，我们总是觉得不得不立即应对强烈情绪——我们的以及对方的。我们希望减轻内心的苦楚，希望涌向我们的负面情绪消失殆尽。

立即行动使得我们有可能违背初衷。如果强烈情绪变得越来越不受控制，我们很可能疲于相互反弹，而不能明确目标并朝着目标努力。没有足够可以用于思考的时间，情绪温度将持续攀升，而谈判也将面临更大风险。原本只是简单的金钱交易，最后可能演变成地位或自主权的斗争。

如何确定表达情绪的最佳方式？了解你的目标。一旦你有了明确的目标，如何应对情绪问题将变得简单。

例如：如果你的目标在于告知对方他们的冷漠行为给你带来的影响，当对方对你的服务并不买账的时候，你可以邀请对方喝杯咖啡并谈谈相关问题；如果你的目标在于将自身的强烈负面情绪一吐为快，你可以先找配偶或者值得信赖的朋友聊一聊。

在谈判当中，表达强烈负面情绪的四个常见目的包括：

•将情绪一吐为快；

•告知对方他们的行为给你造成的影响；

•影响对方；

•改善关系。

目标1：将情绪一吐为快

强烈负面情绪是很难克制的。正如热恋当中的人希望全世界都知道他们正爱得疯狂，极度恼火的谈判者可能希望释放内心的压抑。人们习惯用发泄来缓解愤怒。发泄就是当我们公开且直接地表达自己对某人（特别是引发愤怒情绪之人）的愤怒。

约翰和路易丝最近才结束了他们7年的婚姻生活。他们有两个孩子，离婚之后，工作日期间，孩子由路易丝负责照顾，而周末则交由约翰负责。连续好几个星期，约翰都未能及时将孩子送回路易丝的住所。约翰第一周迟到，路易丝没说什么。路易丝想，为了孩子，还是保持良好关系为妙。约翰第二周迟到，路易丝依然保持沉默，但是她费了好大劲才忍住不说。约翰第三周再次迟到，路易丝觉得这次她必须得向约翰发泄她的愤怒。但是，这个决定真的明智吗？

发泄情绪可能将事态变得更加糟糕。发泄情绪通常弊大于利，向引发我们愤怒情绪的人发泄情绪将是灾难性的。想想发泄情绪对路易丝和约翰相互交流的影响，路易丝变得越来越恼火，她开始相信约翰已经怠慢或者“虐待”她。路易丝心想：“他怎么敢不经我允许让孩子长时间待在他身边？”路易丝的挫败感越来越强，直到约翰第三次迟到，她毅然走出房屋，径直走向约翰的小汽车，大喊：“你难道不会看时间吗？你迟到了，你总是迟到。这是我跟孩子们相处的时间，不是你的！你总是这副样子！”约翰为自己辩护：“如果你能准时将他们送过来，我也可以将他们按时送回这里。但是，你不能剥夺我跟我的孩子们在一起的时间。你还是老样子，老想那样控制我。”

相互发泄的强度逐渐升级。针对其中一方所提出的攻击性言论，对方都会编造出理由。在这些论点的支持下，每个人都越来越相信自己才是“正确的”。随着双方的怒火越烧越大，双方看待事态的眼光也变得偏激，变得“非黑即白”。

“我是正确的，他才是错误的。”

于是，双方都越来越觉得自己的不安情绪是理所当然的，这种情况很可能导致情绪爆发。

将重点放在相互理解上，而非一味责怪。随着情绪升级，要意识到自己正处在想要责备对方的当口上。你可能会向同僚抱怨：“都怪你，我们没能按时提交这个议案！”或者你可能埋怨自己：“我怎么会如此愚蠢，忘记核实提案是否被成功送达呢。”

无论抱怨对象是自己还是对方，抱怨都毫无益处可言。抱怨可能导致双方陷入自我辩白、相互批评以及负面情绪的漩涡。

我们可以换种做法，集中精力试图理解情绪背后所潜藏的“信息”。如果你的情绪异常激烈，要做到集中精力理解隐藏信息并不容易（在这种情况下，你首先应该抚平自己的情绪）。但是，如果你觉得自己能行，挖掘可能激发你的情绪的核心需求。理解让你或者对方感到不安的事项，你就会感觉没那么难受了。至少，你知道自己为何感到不安，并能对症下药。

让我们看一下，如果路易丝遵从上述建议，情况又会如何？在约翰抵达之前，路易丝花费数分钟，了解自己的强烈负面情绪。她意识到自己的自主权被约翰屡屡侵犯——约翰每次都未提前征得路易丝同意，便自作主张反复迟到。这种新见解使得她不再那么紧张。当约翰到达之后，她已经能够清楚表达自己的需求。路易丝不会说：“你这个不合格的父亲！没能在规定最晚时间之前将孩子送到我家！”她说：“我有些不安。在我看来，我们已经对孩子的送达时间达成一致。难道是我的理解有问题？我提前结束会议，为的就是能够早些到家。”在听到约翰的解释之后，路易丝可能希望了解更多信息。她可以这样问：“你是如何看待这个问题的？有没有可以有效降低双方出现不安的可能性的建议？”

然而，有些时候，你的情绪过于激烈，以至于世界上所有理性建议都无法奏效，你只想发泄情绪。在这种情况下，我们强烈建议你小心行事。

如果你决定宣泄情绪，请注意避免让自己的愤怒变得更加理直气壮。当你与某人讨论你的强烈负面情绪的时候，要意识到自己可能为愤怒情绪找到新的理由。你的诉说对象可能并不欣赏你感到不安的理由，但是你很可能被自己的借口所说服。为自己的愤怒所做的每次辩护——无论对象是你的同事、朋友或者那个让你感到愤怒的人——都会让你更为坚信你的愤怒是理所当然的。你的愤怒情绪将升级，而非得以宣泄。

不要跑题。避免长篇累牍地不停自我辩护，避免在谈话当中提及以往的痛苦经历。"好吧。正如上一次，你……"虽然约翰和路易丝正在为他们接送孩子的准时性而争论不休，他们两个都跑题了。路易丝埋怨"你总是迟到"，中伤约翰，而约翰则以"你还是老样子，老想那样控制我"回击路易丝。这些侮辱以及攻击语言将原本受控的争论顿时升级为无法掌控的混乱局面。

我们建议：将注意力集中在当前的形势中。规则一：禁止再次提及以往的痛苦经历或者相互侮辱。可以被提及的事项仅限于与当前形势直接相关的内容。规则二：如果第一个规则被打破，各方将做短暂休息，思考如何才能富有成效地向前推进。

向第三方发泄情绪，不要向引发你的情绪的人宣泄情绪。连向毫不相关的人，比如密友等，发泄情绪都可能存在风险。如果朋友无条件偏向你这一边，他（她）可能强化你对引发你情绪之人的负面看法。例如，在将孩子送到路易丝住所后，约翰驾车去了当地酒吧。约翰明白，为了孩子，他必须与前妻路易丝保持良好的关系。但是，与路易丝的交流确实让自己失望。约翰在酒吧偶遇某位密友，马上向对

方倾诉："该死的路易丝！她已经疯了。看起来，她想要挟持孩子们当作人质，简直太过分了！"

为了迎合约翰，朋友说："是啊，听起来真够荒谬的！她没有权利那样要求你的孩子！"

于是，约翰越来越坚信对路易丝的不满是颇为合理的，这使得约翰对路易丝的愤怒情绪急剧升级。

为了避免情绪宣泄变成自我辩白的盛宴，建议你尽量避免直接向引发你不安情绪的人宣泄情绪。你应当向无私的朋友或者同事倾诉你的心情，他们能够让你的观点变得温和，使得你的自我辩白能够找到重心。例如，在将孩子送达路易丝住所后，约翰可以打电话给某位在约翰看来能够让自己的观点变得温和的好朋友。约翰可以这样说："我刚刚又跟前妻吵了一架，需要稍微缓解一下压力，你是否有时间，听我说说到底发生了什么吗？对你的反馈信息，我将感激不尽，因为我觉得自己有些看不明白了。"

站在对方的角度宣泄情绪。如果你正在向自己或者好朋友宣泄情绪，你希望自己能够小心行事，避免因此而导致情况变得愈发糟糕。站在对方的立场宣泄情绪的做法也是不无裨益的。他们会说些什么？他们将如何描述这个争端？站在对方的立场宣泄情绪的做法能够深化你对双方观点的理解，进而缓和自身的某些强烈情绪。

给激发你愤怒情绪的人写信，但是不要发送给对方。有时候，向第三方求助的做法并不一定能够帮助你从容应对自己的强烈情绪。你可以依靠自己的力量，应对情绪问题。在谈判结束之后或者在休息期间，向你所认为的对你造成伤害的人写一封书信或者电子邮件。在信件中，指出他们的行为对你造成的影响，并专门开辟一个部分罗列如何才能继续推进谈判。但是，不要寄出或者发送上述信件。不要将它给到对方——至少应该冷却一两天之后，用清醒的头脑判断这封信是

否有助于实现你的谈判目的，然后再决定是否给到对方。你可能希望与某位值得信赖的同事分享这封信以及这段经历，并了解他们对此事的看法。

目标2：告知对方他们的行为给你造成的影响

表达强烈情绪的第二个目标在于让对方了解他们的行为给你造成了何种影响。谈判对象的语言或者行为可能会给你的情绪带来重要影响，如果你能够明确告知对方，他们的行为对你造成了影响，他（她）将能够更深入地理解你的情绪体验。

例如，某位年轻的医科学生被分配到某位中年内科医生的门下。在医院会议当中，他定期向她询问有关解剖学的知识。当她的回答出现错误时，他每次都用讽刺口气说：“多学学吧！”学生觉得导师专门挑刺，故意羞辱自己。但是，她并不认为导师是带有恶意的，也未曾向导师发泄自己的不满。她私下里安排了与导师的见面，并平静地告知导师，他的行为给自己带来了哪些困扰：

“很感谢你能够抽空与我见面，我想说的话并不容易说出口。”她说，“每次未能正确回答你的提问，我都感到非常尴尬。我很努力地学习，但我开始觉得我很难在医科上有所建树，我有辍学的打算。”

听到学生这样一番话，导师顿时目瞪口呆。导师告诉她，每年他只会从众多学生当中选择一名表现超群的学生收为门徒。他将会鞭策这位学生变得相当优秀，而她则是当年被他选中的那位学生。

对于这位学生而言，将导师的行为对自己的影响告知导师的做法收到了不错的效果。但是，如果导师报以敌意，直视着她的眼睛说：

“如果你想要辍学的话，就辍学吧。如果这个地方不适合你，那你走吧。”这位学生又该做何反应？

她应该将那些话对她所造成的影响告知对方：“我觉得自己在学习当中迷失了自我。你说我可以走，但是这并不能给予当前的我所有的指导。”导师可能依然我行我素，但至少他现在能够更清楚了解这位年轻医科学生的体验以及情感需求。

目标3：影响对方

表达强烈情绪的第三个目标在于影响对方的行为。通过表达自己情绪的强度，你能够让对方知道某些需求对你而言的重要性。

这里我们需要区分两种不同情况。第一种情况，谈判者如实表达真实的强烈情绪（否则，他们并不会公开自己的情绪）。他们表达自己的真实感受，对方可能被这些情绪所感动。另一种情况则完全不同。谈判者佯装焦虑不安，旨在蒙蔽对方，对谈判对象施加影响。谈判对象拒绝如实表达对自己造成影响的强烈情绪，他们更像是演员，假装被某种强烈的负面情绪所主导，掩人耳目。但是，与第一种情况相比，两种情况的目的和意图完全相同，都是为了对谈判对象的行为施加影响。

我们有意识地借助于情绪影响其他谈判者，这种真情坦露自己莫名情绪，和那种佯装受强大或无法自控情绪影响的状况。有些时候，谈判者表达强烈情绪，旨在对谈判对象的行为造成影响。父母亲的愤怒能够让孩子们乖乖完成家务活——这种效果是各种合理的说辞所无法匹敌的。你所表达的强烈愤怒可能说服其他人以更有利于你的方式行事。为了让谈判对象做出让步，你是否可以气冲冲地走出会议室？将笔记撕碎？提高嗓门？不论你怎么做，对方都可能为了影响你的行

为，假装被某种强烈情绪所折磨（比如可能为了让你提高对他们所售房屋的报价）。

你可以通过表达强烈情绪，改变对方对你的看法。资深律师可能认为新来的律师性格软弱、做事不够主动且无法胜任与难相处但著名的当事人打交道。在意识到资深律师对自己的看法后，年轻律师可以在会议当中强调对方观点对自己情绪的影响。

绝大多数情况下，某人情绪的真实状态并非直观易懂。情绪状态的模糊不清鼓励谈判者们相互愚弄、误导以及欺骗。正如我们在本书当中已经提过的，信任他人是个风险分析的问题，所有盗用公款者都曾经深受信任。小心行事，不要给予过多信任。与此同时，谈判者最好能够建立可靠且值得信赖的形象。当涉及欺骗和误导时，注意所需支付的代价和所面临的风险，采用能够让你、你的孩子以及其他人引以为豪的行为方式，通常会让人感到更加愉悦。

目标4：改善关系

表达强烈情绪的第四个目标在于保持或者改善你与他人之间的关系。很多谈判者会反复与对方打交道，正如在婚姻关系当中，未能处理紧张的暗流可能导致夫妻双方不能融洽相处。每位谈判者都用越来越负面的眼光看待对方，情绪残余逐渐累积直到双方都不愿意与对方打交道。

这里有两个核心策略可以被用来改善关系。

首先，向对方解释你真实的行为动机。很多时候，谈判者们会对谈判对象的行为做最坏的解释，你要让对方明白自己的动机能够解决上述问题。例如，对方可能怀疑你起草合同初稿是为了偏袒己方利益。如果你并无私心，可以轻松地回应对方：“起草合同初稿是为了

确保我们之间的高效合作，因为时间太过有限。请随意提出修改意见，因为我觉得我们在现阶段可以畅所欲言。”

其次，如果你的语言或者行为激起了对方的强烈负面情绪，道歉或许可以化解他们的愤怒。一句低成本的“我很抱歉”可以改变关系的走向，恰到好处且真诚的道歉能够从很大程度上修复某段关系。有效的道歉应当具备以下几个核心要素：认识对其他人所造成的情绪影响；表达悔恨之意以及对于不再重复负面行为的承诺。“我很抱歉让你心痛”的说法，说服力不如“我对自己的不良行为及对你造成的伤害感到抱歉”。

为汉堡兄弟以及超袜队提供的建议

我们一起回顾比尔和桑德拉之间的谈判。比尔是汉堡兄弟派来的谈判者，而桑德拉则是超袜职业棒球队的合伙人。如果这一切都可以从头再来，我们能够分别为比尔和桑德拉提供哪些建议，让他们更从容应对自己的负面情绪？

为汉堡兄弟的谈判者比尔提供的建议

可以理解，比尔的处境比较艰难。他需要保持三组关系的井然有序：

首先，是汉堡兄弟和超袜队之间的关系。如果这两家公司希望一同把工作做好，它们之间需要归属感以及相互信任。

其次，是比尔和桑德拉之间的特定关系。比尔与桑德拉曾经有过愉快共事的经历，但是比尔需要向桑德拉传达复杂信息。

再次，是比尔和汉堡兄弟首席执行官之间的关系。由于比尔曾经逼迫首席执行官开展与超袜队的合作，比尔的信誉变得岌岌可危。

为强烈情绪制订应急预案。比尔意识到他可能在和桑德拉会面之前、之时以及之后，全程都会处于强烈情绪之中，三组关系也均处于危险之中。比尔用数分钟制订紧急预案，以缓和自己的强烈情绪。比尔决定：如果注意到自己的情绪出现升级，他将连续做三次深呼吸——鼻子吸气，嘴巴呼气；如果桑德拉的情绪温度持续攀升，他将试着理解桑德拉的观点；如果这不能缓和桑德拉的情绪，他将建议双方稍作休息并“思考如何持续推进谈判进程”。

诊断强烈情绪的可能诱因。一旦提及汉堡兄弟对超袜队在广告公关方面的不满，桑德拉可能感知到某些核心需求。在谈判开始之前，比尔将对此做出诊断。比尔将这些核心需求记录在纸片上，并记下每个核心需求如何变得敏感：

归属感：桑德拉和我之间有着长期合作。她可能觉得我背叛了我们之间的情谊。

自主权：我现在才将他们在广告方面的不足告知她的做法让她觉得难以接受。她无力改变既往事实，可能还会认为我在这个时间节点上指出上述问题，旨在逼迫她在合约续签问题上面做出更大的让步。

欣赏：桑德拉可能认为我并不理解或者并不在意她对事态的看法。我应当注意，通过提问来了解她和超袜队为我们做了些什么。

地位：作为超袜队职业棒球队的合伙人，如果我对她的团队效率和能力提出质疑，她可能会认为我贬低了她的地位。如果我们正在考虑终止与超袜队的合作，这可能会给她带来一种被贬低的感觉。

角色：桑德拉非常享受头脑风暴者的角色，以创造性思维思考与广告和市场营销相关的问题。本次谈论并不会向着那个方向走，至少不会立即如此。

了解对方表达强烈情绪的目的。比尔问自己："我对桑德拉以及超袜队棒球队发火的目的何在？"

我的目的是向桑德拉发泄情绪吗？并非如此。这会危及长期合作关系的潜在利益。我还是选择与妻子分享我的失落感为妙，妻子能够帮助我约束负面情绪并聆听我的辩白。

我的目的是告知桑德拉，超袜队未能顾及我个人以及汉堡兄弟的需求？是的。如果桑德拉能够理解超袜队缺乏效率所导致的问题，这

将有利于我们未来的合作关系。此外，如果桑德拉了解汉堡兄弟的首席执行官对我发脾气，她可能更好地理解我的处境。我可以指出超袜队在很多层面上都未能履行为汉堡兄弟打广告的承诺。我还可以让桑德拉知道：“我告诉我的老板，你是最棒的合作伙伴。鉴于我对你的高度赞扬，老板决定与你们合作。我对已经发生的事不太满意，这让我个人非常尴尬。”

我的目的是影响超袜队吗？是的。我希望表达我的强烈不满，让桑德拉清楚意识到改善实际情况的迫切性。我的目标在于促使超袜队拓展广告渠道并积极应对那些导致当前局面的任意组织问题。

我的目的是改善关系吗？是的。无论从职业角度还是个人层面，桑德拉都值得我尊敬。我们曾经有过愉快的合作经历，如果我能够以礼相待，与桑德拉合作，共同改善我们的工作，我们之间的关系将得以改善。即便出现严重分歧，我们也能够以更为温和的方式化解矛盾。

降低情绪温度。见到桑德拉之前的10分钟，比尔注意到自己的情绪温度已经攀升到了风险临界点。比尔感到自己的手心出汗，注意力也无法集中，他有些焦虑不安。按照计划，比尔缓慢做了3个深呼吸，让自己镇定下来。

这样一来，比尔已经做好了迎接即将开始的会议可能给自己带来的过山车般的情绪体验。比尔知道，如果自己或者桑德拉的情绪突然变得激动，他该如何应对。比尔深谙表达自己的强烈情绪的目的所在。上述准备工作不仅能够在会议当中为他提供帮助，而且还能让他更为自信。

为超袜队的合伙人桑德拉提供的建议

我们为桑德拉提供的最为重要的建议可以简单归纳为四个字：做足准备。桑德拉并不知道自己将走进一个雷区，充分的准备能够保护她免受伤害，并让她以更从容的姿态结束谈判。

作为超袜队的合伙人，桑德拉的空闲时间并不太多。但是，桑德拉意识到与比尔之间即将开始的谈判涉及较高风险。所以，桑德拉决定花费半个小时用于准备。她花了15分钟，思考谈判的7个要素，并将它们与实际情况逐个对应起来。她将剩余15分钟，用于准备迎接谈判期间可能出现的情绪。

为强烈情绪制订紧急预案。桑德拉的谈判经验比较丰富，她认为，即将开始的与比尔之间的谈判并不太难，但是她知道激烈情绪可能一触即发，而且会发生在最不经意的那一刻。鉴于此，桑德拉决定，一旦自己的情绪温度变得危险，她将稍作休息，从十倒数到一，然后再考虑如何应对当前形势。一旦比尔开始恼怒或者不安，她将把比尔的粗鲁语言当作耳旁风，让它随风飘散。

桑德拉没有时间用于诊断比尔对哪些核心需求尤为敏感。但是，她匆匆在记事本上，记下五大核心需求。在必要的时候，她可以对照这5项内容。

使用应急预案。桑德拉整个早上都在开会，会议结束后，桑德拉直接去见比尔。想到将与比尔共同讨论美好前景，桑德拉抑制不住内心的兴奋。当比尔表达了自己对超袜队的愤怒之情，一丝诧异和尴尬掠过桑德拉的心头。桑德拉脑海里浮现如下念头："我夜以继日地工作，确保大客户汉堡兄弟取得成功！比尔睁着眼说瞎话！"

桑德拉意识到自己开始在脑海里发泄情绪，她希望能够重新找到理智与情感之间的平衡。在回应比尔所提出的质疑之前，她将稍作停顿，从十倒数到一，然后再考虑如何应对比尔的质疑。她的短暂停顿放缓了交谈的节奏，比尔焦急等待桑德拉将如何回应。

明确目标。桑德拉迅速思考，她很想大骂比尔一顿，他居然敢质疑超袜队所付出的努力。但是，桑德拉并未这么做，因为她意识到表达情绪的核心目标在于保持与比尔以及汉堡兄弟的良好关系。桑德拉意识到，比尔可能利用他的强烈情绪向超袜队施压，争取桑德拉做出更大让步。桑德拉需要找到应对比尔强烈情绪的低成本办法，避免己方做出实质性牺牲。桑德拉决定试着理解比尔的处境。这种做法所需成本甚微，但是她却能学到很多。她做了个深呼吸，然后说："我很意外，至今为止，我们未能了解你们对我们工作的不满意。我希望尽可能了解你的需求，如果你愿意告知我们哪些地方做得不够到位，我将不胜感激。"桑德拉试着欣赏比尔的观点。于是，她愈发明白比尔的动机、恐惧以及希望。桑德拉了解到汉堡兄弟依然愿意继续合作，她还意识到比尔依然非常尊重自己，并知道他们可以采用各种不同的方式实现合作共赢。

本章小结

强烈情绪很常见——通常在我们最不希望它们出现的时候现身。我们需要做足准备，才能从容应对强烈情绪。准备工作主要包括：

• 测量我们的情绪温度；

• 制订紧急情况预案：①安抚强烈负面情绪；②诊断出现情绪的起因；③带着明确目标行事。

虽然很多人认为发泄有助于摆脱强烈负面情绪，但这样做通常会让我们和对方更加愤怒。我们与对方争论，试图证明自己是对的而对方是错的，进而卷入纷争。发泄可以有所裨益，但前提是有人能够帮助我们缓和自我辩白，并将双方对形势的看法都记在心里。

09 准备，准备，准备：谈判成功的终极法门

某日，在纽约飞往波士顿的航班上，罗杰偶然发现身旁坐着以前的一位学生。罗杰忍不住询问那位律师，从多年以前的谈判研讨会当中，他到底学到了什么。这位曾经的学生想了一会儿之后，告诉罗杰他曾经学到且依然记得三个重要教训：准备，准备，准备。

这是个聪慧的学生。很多时候，我们都因为准备不到位，未能最大化思考以及情绪所能带来的益处。

有些时候，即便是经验丰富的谈判者都未能准备妥当。主要包括两个原因：

首先，他们可能没有结构化的方法，为谈判做准备。他们认为准备工作主要就是阅读案件卷宗，讨论何时开会，决定需要投入多少钱或者要求对方投入多少钱。然而，了解案件卷宗并不能帮助谈判者建立高效的谈判流程、了解各方的利益需求以及应对双方的情绪。

其次，谈判者通常未能定期从过去的谈判当中总结经验。老习惯是很难改变的，无论谈判对象是老板、同僚或者配偶，谈判者一直在重复将会激发自己或者对方有问题的情绪的无用行为。有些谈判者带着恐惧和焦虑开始谈判，而某些人则过于自信；有些谈判者在提案被拒之后便拒不开口，而某些人则选择气冲冲地走出会议室。无论上述哪种情形，谈判者都不太可能从他们的交流当中学到经验教训并运用于日后的谈判中。如果会议进展不顺利，只有极少数的谈判者会主动承担责任。事实上，绝大多数人都会将谈判失败归结到对方身上。

如果为谈判做足准备，你将能够激发正面情绪，进而改善谈判效果。为了上述目的，本章将提供有关如何构建谈判以及如何从过去谈判当中总结经验的建议。

每次谈判都要提前做好准备

我们可以从三个层面为谈判做好准备：程序、要素和情绪。为谈判期间可能出现的以及应对过程当中即时出现的实质性问题做足准备，降低情绪不安程度。情绪层面的准备涉及仔细思考如何建立良好的默契关系，以及如何在谈判开始之前抚平自己的不安情绪。

关于进程：设定活动顺序

准备工作的基本内容在于处理谈判程序的结构。任何谈判者的绝大多数不安都来自于害怕他人要求自己做重要决定以及不知该说些什么。因此，以能让你感到舒适自在的方式准备谈判流程的做法是非常明智的。

为会议准备良好的流程需要你先独立思考三个问题再与对方讨论。这三个问题包括目标、产品和流程。

目标：本次会议的目标何在？

产品：什么最有助于达成上述目标？

流程：按照什么顺序安排活动才能达成上述目标？例如，首先，澄清各方的利益需求所在；其次，找出各种能够满足上述需求的可能方案；最后，选定某个备选方案。

关于要素：了解谈判的七大要素

哈佛大学全球谈判项目找出了构成谈判框架的七大要素。（请参阅文后的相关内容）。在准备过程当中，对七大要素的讨论将会涉及流程问题（改善双边沟通、建立良好关系、尽早澄清各方需求、在做出承诺之前找出各种方案）以及要素问题（双方的需求分别是什么？具备说服力的权威标准是什么——判例、法律或者市场价值？各方可能做出的切合实际的承诺是什么？各方经过协商达成一致的最佳替代方案是什么？）。我们发现，如果在谈判开始之前，每位谈判者都站在自己以及对方角度上认真思考这七大要素，令人不安的——有时候甚至是毁灭性的——意外出现的可能性将大幅降低。

为了清楚了解你的实质性论点对谈判对象的说服力，尝试角色转换的练习。邀请某位同事，扮演谈判对象的角色。向他（她）解释你的论点，他（她）将认真听你说并记些笔记。然后，你俩交换角色，让同事扮演你的谈判者角色，而你则扮演谈判对象的角色。你的同事将重复你之前跟他（她）说的内容，这样你就能从对方口中听到自己所说的话。想象一下，站在对方的角度感受他们可能做出何种反应。然后，与他（她）交流所看到的东西，了解对方可能如何看待你的观点。上述活动通常极具启发性，让你能够在谈判尚未开始前就有机会借助于后见之明重新加工观点。

表9－1 准备工作的七大要素

1. **关系**。我们如何看待谈判者之间的现存关系？他们是对手还是同僚？我们希望双方之间的关系向着哪个方向发展？我们将采取哪些措施改善双方关系——坐一坐还是维持表面和平？我们可以如何建立默契关系，激发积极的反应？
2. **沟通**。我们是否在倾听对方的心声？我们为何要仔细倾听？我们希望传达哪些信息？
3. **利益**。按照重要性排列我们的各项需求。在我们看来，对方的核心需求是什么？双方的哪些需求是可以兼容的？哪些需求之间必然存在矛盾？
4. **方案**。对于谈判双方而言，哪些协议要点是可以接受的？
5. **公平性标准**。对于谈判双方而言，哪些判例或者其他合法性标准可能具有说服力？
6. **经过协商达成一致的最佳替代方案**。如果我们未能与对方达成协议，我们打算怎么做？如果他们未能达成协议且不打算纠结于此，他们有什么样的放弃替代方案？
7. **承诺**。我们可以尝试争取让对方做出哪些承诺？为了达成协议，在必要的时候，我们可能做出哪些承诺？试着为谈判双方起草可能会做的承诺。

格哈德·格塞尔担任执业律师期间，作为联邦地区法院法官，他告诉自己手下的年轻律师，公司刚刚受雇为某个大型的反垄断案子的原告辩护。格哈德要求年轻律师们在阅览室待一周，研究判例，罗列可用于为原告辩护的主要论点。

一周之后，年轻的律师们走进格哈德的办公室，脸上洋溢着开心的笑容以及乐观情绪。他们告诉格哈德，这是个很棒的案例，原告的论点非常有力，他们肯定能打赢这场官司。

在听了年轻律师们对原告所拥有的强有力论点的概括之后，格哈德告知年轻律师们实际情况，他们是受被告所雇。年轻律师们难以置

信地大声尖叫，纷纷表示被告所面临的情况不容乐观。格哈德让他们少安毋躁。很快，他们将说服自己相信被告拥有极好的案例，但是在此之前，格哈德希望年轻律师们能够了解原告的优势所在。

有了以上认识之后，年轻律师们投入对被告案例的研究当中。最终，被告打赢了官司：对原告优势的全面认识增强了律师们为被告辩护的论点的说服力。

关于情绪：考虑核心需求和生理因素

直面自己的情绪，并时刻准备着应对与你共事人员的情绪是准备工作的重要内容。情绪准备要求你：清楚了解各方需求以及如何满足上述需求，并且对自己能够在谈判当中抓住主要矛盾感到坦然和自信。

在为即将到来的谈判做准备的过程当中，抽出几分钟，逐项思考五大核心需求。你可以将核心需求看作棱镜，用以了解在交流过程当中哪些问题较为敏感；还可以将核心需求看作杠杆，用以改善当前处境。

将核心需求作为增进了解的棱镜。想象一下，在即将到来的谈判当中，对方可能对哪些需求较为敏感。逐个衡量五大核心需求，快速记录可能造成影响的因素。比起对方的公司，你所效力的公司名声更响的事实是否会激发他们的地位需求？对方试图主张其自主权的做法是否会让你觉得自己无足轻重？

将核心需求作为改善处境的杠杆。思考一下，你如何才能借助于核心需求激发正面情绪。你是否可以将认可对方的特殊身份作为开场白，指出对方在某些实质性领域的权威地位？你是否可以建议所有人

采用某种谈判流程，确保双方都能够自由表达心声，而不被恶意打断？

在谈判开始之前，回忆一下双方在以前谈判当中的核心需求，回忆的细节越多，为即将到来的谈判做好情绪层面准备的可能性就越大。这样一来，你就能掌控谈判中双方会迸发的各种情绪。

然而，对于我们当中的绝大多数人而言，回忆过去谈判中自己的情绪并非易事，并且回忆总是很不可靠。试着回想一下你上周三晚餐享用了哪些食物，你会发现回忆过去的事情有多么艰难，而且记忆总是那么容易出错。

为了降低记忆出错的概率，请在交流过程当中粗略记一些笔记，注明某人何时的行为举动或者语言传递了对谈判对象的核心需求的欣赏或者贬低。在讨论结束之后，了解同事成员们的观点。在他们看来，谁的核心需求得到了满足？而谁的核心需求惨遭践踏？原因何在？在你对谈判感到记忆犹新的时候，将你所观察到的细节以及在未来谈判中可能加以改进的地方记录下来。你可以建立长期记录，用以梳理谈判者的核心行为模式。

在下一次谈判开始之前，拿出你的笔记，回忆你和其他人的感受以及你从中学到的经验教训。想一想，再将这些经验教训学以致用，改善即将开始的交流互动。

将成功可视化。在从陡坡滑下来之前，职业滑雪者通常会想象自己从山顶往下划出一道漂亮的弧线，技术娴熟地避开树木、岩石以及其他滑雪者。对你而言，这种做法同样适用。假如你正在谈判，把自己想象成安逸自在的谈判者，使用积极的语气，领悟对方的暗示，建立默契的关系，朝着双赢的合作关系发展。

想象自己正在与谈判对象打照面，即将开始的谈判就此拉开序幕。如果对方将你视同敌人，刻意保持你们之间的距离，你将做何反应？你是否做好了重新构建归属感，齐心协力解决重大问题的准备？你希望如何介绍自己？如何照顾对方对地位的情感需求？你可以尝试几种不同的台词，以找出让你感觉舒适的基调。

“简！很高兴再次见到你！你最近过得怎么样？”

“是琼斯博士吗？我是史密斯教授，叫我梅丽莎就可以了，我是否可以叫你汤姆？”

“很高兴见到你，久仰大名。我希望先了解一下，你对如何解决这个问题有什么想法？”

你可能还得做些准备工作，以从对方的有益情绪中获益。准备并排练如何请求对方提出建议的台词，表达你对他们为谈判所做贡献的欣赏，并认可他们所扮演的其他角色。无论采用何种方式，确保自己的提问以及话语体现实际需求，且不会给谈判对象造成困扰。

时刻注意自己的生理状况。如果你的不安、恐惧或者无助使你无法做到心明眼亮，核心需求将无法发挥效用。因此，在谈判开始之前的几分钟，务必舒缓会议之前的激动心情以及其他强烈情绪。

借助于放松技巧，让自己不再紧张。做几分钟深呼吸，彻底放松身心，将注意力集中起来。另一个有助于放松紧张情绪的练习，是渐进式肌肉放松法。这个练习将持续大约15分钟。首先，选一个让你感到舒服的位置，比如谈判之前先在自己的车里待会儿。深呼吸。将注意力集中在双脚上。蜷曲脚尖，感受肌肉紧绷的状态。坚持一秒钟，然后放松肌肉。顺着身体往上做，握紧自己的拳头，紧绷每一块肌肉。然后做放松练习，直至肌肉不再感到紧张。集中注意力，收紧并放松从小腿肚到肩膀之间的每一块肌肉。

在完成上述练习之后，将头部缓慢向右转动直到右耳越过肩膀并保持一两秒钟，反向转动头部直到左耳越过肩膀并保持一两秒钟。抬起头，摆正肩膀，你将不再紧张，整装待发。

准备情绪急救包。强烈情绪可能使得你们无法清晰地思考。时刻注意自己的生理觉醒，不断提醒自己某些暗示着情绪温度攀升的症状正在显现。回忆一两种你打算用于安抚自己情绪的行为，如果你越来越感到不安，你是否打算从一数到十或者建议双方稍作休息？

时刻注意自己的心情。清楚了解自己的心情——总体感觉处在积极状态或者消极状态，这至关重要。你将把何种情绪带入会议室？即便做足了积极情感准备，糟糕的心情可能提升生理觉醒水平，进而增加行为失控的风险。

糟糕心情的导火索通常难以辨别。他人的影响、周一早晨（尚需工作整整一个礼拜）或者影响神经系统的某些化学物质，“决定”让今天的你不爽——这一切均有可能导致你的心情不畅。

无论具体缘由何在，对自己心情的准确把握能够有助于降低心情对谈判表现所造成的负面影响。如果确实心情不太好，你可以将具体情况告知谈判对象，避免他们错误地认为你的不悦是由他们的行为或者话语导致的。你可以这样告诉对方：“周一早上的这些晨会把我的心情弄得很糟糕。如果我的表现过于烦躁不安，还请多加原谅！”你至少可以时刻注意自己的行为，确保自己的言行举止游离于谈判。

如果你意识到自己的负面情绪，尽力改变它。你完全可以冲破牢笼释放压力，而不必为之所困。美美睡上一觉或者好好吃上一顿都不失为行之有效的简单办法。在开始谈判之前，你可以花几分钟回忆某些让人感到快乐的画面，到户外走走，或者与某位能够改善你情绪的朋友交谈。在谈判过程当中，你可以为自己打造平静且自信的状态

——在椅子里面坐直上半身，以自信的口吻交谈并与谈判对象共同管理谈判流程。一段时间之后，你可能感觉更为自信。

每次谈判结束之后，回顾整个谈判流程

对于每一位谈判者而言，在挫折这所学校当中学习是颇为宝贵的经历。如果足够重视，你将能够从失败当中汲取教训——其效果并不亚于从成功当中总结经验。正如其他形式的在职培训，如果你努力做到学以致用，这对你的谈判将大有裨益。

除非谈判者养成回顾谈判流程并有意识地表达从中学到的经验教训的习惯，绝大多数辛苦得到的知识将逐渐消失。智慧被深深埋藏在你的脑海深处，它们将无法发挥效力，除非你将它们取出并用作行动指导方针。在谈判结束之后的第一时间，你可以加深对已经结束的谈判的理解，并将之转化成对日后谈判的明确指导。你可以好好考虑，如何将上述指导方针用于与自己配偶、老板、同事、谈判对象以及其他人的日常交流中。虽然谈判背景不尽相同，实现目标的能力将得以持续改善。

在谈判结束之后，抽出半个小时到一个小时的时间，回顾整个谈判流程。某家华盛顿律师事务所的合伙人认真听取建议并成功说服其他合伙人以及律师尝试上述做法。在每次谈判结束之后，她所在公司的律师们将回到办公室，开一个小时的碰头会，回顾整个谈判流程。他们并不是自由讨论，发表对刚刚结束的谈判的看法，而是充分利用这一个小时，有条不紊地回顾发生了什么。与发脾气相比，带有目的的回顾显然更为珍贵，也更能让人感到身心愉悦。

你可以与你方其他代表或者同事一起，共同回顾谈判内容。当然，也可以独自反思。如果你方拥有好几位谈判者，你可以邀请他们共同参与其中，其价值在于不同参与者所观察到的细节及其叙事角度两方面均存在着显著差异。正如盲人摸象这个故事所表达的，每位盲

人触摸大象身体的不同部位，所以他们对这个动物的具体模样的预期存在较大差异。了解其他谈判者所持有的不同观点，能让每个人都将对实际情况的掌握程度保持谦虚谨慎的态度。与此同时，你们将更深入理解彼此之间的交流。

如果难以说服同事陪同自己回顾谈判流程，也不要错过充分利用后见之明的机会。即便只是自我反思，同样能够取得良好效果。例如，在下班开车回家的途中，你可以抽出几分钟回顾当天的谈判内容。

找出哪些措施起到显著效果，哪些做法仍有待改进

有些人有意逃避回顾谈判流程，是因为他们害怕被别人评价甚至批评。需要明确指出的是，回顾谈判流程的目的在于从谈判经历当中总结出经验和教训。找出哪些措施起到显著效果，而哪些做法仍有待改进，这是回顾谈判内容最为简单有效的办法。

以诸如“对方谈判者哪些方面做得比较到位？为什么？”之类的问题开启回顾之旅。回顾对方谈判者是如何借助于语言和行为改善谈判流程的，你将能够从中学习到宝贵经验。他们是否通过提问让所有人将话题集中在他们的需求上？他们是否在下一场谈判开始之前，安排与你们在午餐时间举行非正式会议，试图建立归属感？

与此相反，在谈判期间，对方谈判者的哪些行为是错误的？或者哪些方面他们原本可以做得更好？如果你为他们提供诚恳的忠告，你将建议他们改变哪些做法？为什么？

在回顾了对方谈判者的哪些措施起到显著效果，而哪些做法仍有待改进之后，你可以再次回顾整个谈判流程，针对你在谈判过程中的表现，用相同问题反问自己：在谈判中，所在团队的哪些表现看似效果不错？

最后，反问自己：可能犯了哪些错误？为什么？现在是否能够将这些错误转换为指导未来行动的指南？哪些特质是可以保持的？哪些方面是需要改变的？制订行动指南，并考虑如何将它们应用于不同场景中，无论打交道的对象是家庭成员、同事或者其他团体的代表。

将注意力集中于要素、进程以及情绪

在回顾哪些措施起到显著效果而哪些做法仍有待改进的时候，将注意力集中于以下三个重要主题：程序、要素、情绪。在管理上述问题的过程中，你和对方谈判者做得比较到位的地方何在？哪些仍待改进？

检查你的记忆，唤醒你所经历过的那些情绪。想一想，哪些事情会让你感到郁闷、兴奋、兴致盎然或者出奇愤怒？在下次谈判当中，你将采取哪些行动，安抚正在升级的负面情绪？

表达欣赏或者不欣赏所激发的情绪是最容易被唤醒的。逐个浏览核心需求，想一想你和其他人可能因此产生何种情绪：

1. 赏识

你是否感到自己的观点得到了理解、倾听或者重视？

对方是否觉得自己受到了足够的重视？

2. 归属感

你是否被视为伙伴？（抑或对手？）

你是否认为他们感觉自己被视为伙伴？

3. 自主权

你是否觉得自己的自主权被侵犯了？

你是否认为他们感觉自己的自主权得到了尊重？

4. 地位

你是否感到他们尊重你在某些领域的地位？

你是否也给予他们同等尊重？

5. 角色

你是否对自己角色范围内的活动表现感到满意？

你是否扮演了让你觉得更有成就感和满足感的临时角色？

你是否曾询问对方有何建议，扩展他们的角色内容？

关于流程，你可能希望回忆是否建立议事议程。如果曾经制订议事议程，则希望回忆该议事议程是由谁以何种方式制订的。该议事议程的执行程度如何？它是否简化了谈判流程，抑或阻碍了谈判流程的顺利推进？在整个谈判过程当中，人们是如何确定谈判主题的？他们是否抱着合作态度？哪些措施取得了不错效果？哪些方面仍需日后改进？

想一想，如何完善议事议程，将它改造成标准议事议程。这个修改过的议事议程将成为后续谈判的基础。

回顾实质性成功，仅需针对本章早先所讨论的七大要素，考虑哪些措施起到了显著效果，而哪些方面有待改进？例如，你的哪些提问让你深入了解对方需求？下一次谈判，你将有何改变？在日后的谈判当中，你将如何鼓励谈判者们发挥创造性思维，提出各种可行方案？

养成写日记的习惯，总结得到的经验教训

建立日志，用以记录你从谈判当中得到的经验教训。将你的想法记录在装订好的笔记本中，或者将它们录入你的电脑。记录你从自身所取得的成功以及所遭遇的失败当中总结得到的经验教训，将你从谈

判对象的技能以及失误当中所学到的知识记录在册。一段时间以后，你就能拥有个性化的谈判指导手册。

清楚表达你所得到的经验教训，这些信息将存储在你的大脑中，为你时刻待命。回想并使用上述信息的频率越高，你对这些信息的掌控就越到位。

在某个谈判情绪角色培训中，我们要求学生们写周记，记录他们在处理核心需求方面的心得体会。我们整整花了两周时间，从自主权开始，深入讨论每一项核心需求。第一周，我们要求学生们观察并记录：在与他人的日常交流中，自主权需求是如何作用于他们自身的。第二周的每一天，学生们的表现都较为积极，因为我们要求他们在日常交流中尊重自己以及对方的自主权。他们将做得不错的地方以及亟待改善的内容记录下来，以期将来能够更从容地应对该项核心需求。

随着时间的推移，学生们学会了如何观察并理解核心需求，掌握了从谈判当中总结经验教训的技能。在研讨会的最后阶段，我们要求学生回顾他们的周记，誊写期末报告，陈述他们从研讨会当中学到了哪些知识。对想法、感觉以及行为的回顾使得所学到的知识被深深刻在他们的头脑中。

本章小结

准备工作能够改善谈判的情绪气氛。在跨进会议室的时候，做足准备的谈判者相信自己能够妥善处理谈判过程中的实质性问题，清楚地了解如何激发对方的正面情绪。

有效的准备工作主要包括两项重要活动：

建立常规准备流程。你要在谈判流程、实质性问题以及双方情绪等方面做足准备。

从已经结束的谈判中总结经验教训。如果你未能从中总结经验教训，对你未来的谈判表现而言，谈判经历基本没有用处。

10 现身说法：连总统都在用的超级谈判术

厄瓜多尔总统哈米尔·马瓦德（1998—2000年）与秘鲁总统阿尔韦托·藤森（1990—2000年）之间的成功谈判，结束了两国长达50年的边界之争。

马瓦德总统曾经两度参加哈佛大学谈判课程培训——第一次是由罗杰主讲的培训课，第二次则是由罗杰和丹尼尔共同主讲的有关核心需求的培训课。在我们的高级研讨会期间，马瓦德总统意识到，当初他是如何凭着直觉，借助于核心需求，帮助化解厄瓜多尔和秘鲁之间的边界之争。在我们的邀请下，马瓦德愿与广大读者朋友们分享他在核心需求使用层面的创意之举。本章将专门呈现马瓦德对谈制理论的个人诠释。

1998年8月10日，我正式就任厄瓜多尔总统。在此之前，我曾连续6年担任厄瓜多尔首都基多市长。

参与总统竞选的初衷在于帮助厄瓜多尔的1200万民众，消除贫困并减少不平等，虽然厄瓜多尔只是一个国土面积与美国内华达州不相上下的安第斯国家。我希望能够复制自己在担任有着120万人口的基多市长期间所使用的成功方程式，并将它运用于对整个国家的管理当中。我的方程式是：“承诺可实现的项目、履行所做的承诺以及走群众路线。”在我担任基多市长期间，《财富》杂志将基多评为大幅改善市民生活水平的十大拉美城市之一。

然而，当我就任厄瓜多尔总统之时，国家经济正滑向20世纪最严重金融危机的旋涡。与此同时，政治、军事以及外交专家都预测厄瓜多尔将不可避免地陷入即将来临的与秘鲁的武装斗争。

完美风暴

如果你曾经阅读纪实小说《完美风暴》或者看过同名电影，你会对厄瓜多尔在1998年和1999年的处境感同身受。该电影描绘了1991年10月，三个巨大气象学事件的奇特组合是如何引发史上最大暴风雨的。一股来自于加勒比海的飓风与两个来自加拿大以及五大湖区的锋面汇聚在一起，三股势力在大西洋上逐渐增强。这场风暴使得一艘来自马萨诸塞州的格洛斯特小渔船受困并将所有船员送上了不归路。

我们用台风现象比喻1998—1999年厄瓜多尔的处境。当时，厄瓜多尔正深陷于百年一遇的艰难处境中，内忧外患影响着厄瓜多尔人民的正常生活：

•厄尔尼诺洪水所造成的海岸破坏（500年当中最大厄尔尼诺洪水）；

•石油价格抄底，创历史新低（当时，石油大约占到厄瓜多尔出口以及政府收入的1/2）；

•亚洲金融危机（第一次全球金融危机）。

各种情况接踵而来：财政赤字约占国内生产总值的7%；濒临崩溃的金融体系在做最后挣扎；瘫痪了的私营部门名存实亡。通货膨胀率高达48%，而债务占国内生产总值的比例高于70%——这两个数字都是拉美国家中最高的。

于是，国际债权人不再相信厄瓜多尔具备偿还债务的能力，在贷款到期的时候，要求厄瓜多尔全额偿还贷款，并关闭信贷额度。

这种经济崩溃形势刻不容缓。短期来看，我的当务之急在于减少财政赤字，进而降低通货膨胀水平；重建太平洋沿岸被洪水毁坏的地区；与国际货币基金组织合作开展项目，修复厄瓜多尔的信用，为社会事业（主要是公共卫生以及教育事业）挖掘新的资金来源。

然而，国际领域出人意料的转折迫使我改变侧重点，避免与秘鲁之间的战争成为我的工作重心。不论从道德、伦理还是经济角度来看，这都将是我的首要责任以及第一要务。跨国战争将会把生活在水深火热中的厄瓜多尔民众推向万劫不复的深渊。在经济前景一片混乱的情况下，厄瓜多尔将如何应对跨国战争？我所需要的是与秘鲁之间明确的和平协定，降低军费开支，将稀缺的资源投入基础设施建设当中，集中精力搞建设谋发展。

就任时的形势

对于厄瓜多尔民众而言，与秘鲁长期、艰苦且令人失望的武装冲突历史是长久以来的心病。在国际社会的支持下，强大的邻国剥夺了属于本国的合法领土，厄瓜多尔人民为此感到屈辱。

我就任厄瓜多尔总统时，具体情形如下：

“西半球最为古老的武装冲突”。美国国务院将厄瓜多尔与秘鲁之间的边界之争称为“西半球最为古老的武装冲突”。其根源至少可以追溯到1542年西班牙征服者法兰西斯科·德·奥雷亚纳发现亚马孙河，甚至到更早的1532年前殖民时期的印第安战争。基多·阿塔瓦尔帕（现在的厄瓜多尔）和喀斯特诺瓦斯（现在的秘鲁）之间爆发印第安战争，争夺印加帝国的控制权。

拉丁美洲最大的土地之争。历史上，厄瓜多尔和秘鲁均声称拥有其主权的领土面积超过法国。这是拉丁美洲最大的领地之争，同时也是世界上最大的领土争议之一。

为解决争端而做的无数尝试均以失败告终。从19世纪初开始，各方为解决问题所做努力均未能取得成功。厄瓜多尔与秘鲁之间的多次交战、直接对话、第三方友好干预、调解甚至连世界顶级仲裁者诸如西班牙国王以及富兰克林·罗斯福总统的仲裁都未能取得积极成果。

厄瓜多尔与秘鲁边界之争的最后阶段始于1942年。1941年中期，厄瓜多尔与秘鲁爆发跨国战争。1941年12月，日军突袭珍珠港。随后，美国向厄瓜多尔和秘鲁两国施压，要求两国必须解决领土纷争。1942年，厄瓜多尔和秘鲁于巴西首都里约热内卢签署了《和平、友好

和边界议定书》，简称《里约热内卢协定书》，由阿根廷、巴西、智利以及美国提供担保。

《里约热内卢协定书》判定，将智利与萨莫拉河之间的分水岭（一块隆起的高地）作为厄瓜多尔与秘鲁之间的部分边界。但是，事实上，这两条河流中间并不存在单独的分水岭。两条河流中间实际上是第三条河流——切涅帕河。于是，在长约1500000米的土地边界当中，大约78000米依然是“开放领地”。

1981年，两国之间爆发武装冲突。1995年，武装冲突再次爆发。但是，武力并未能解决边界之争。与此相反，两国之间的怨恨逐渐加深，彼此之间的猜忌变得更为严重。在上述地带的冲突当中，Tiwintza（双方领土之争的一片区域）前哨问题尤为突出。在这块小小的领土上面，两个国家的士兵惨遭杀害并埋葬于此。从此，Tiwintza成了秘厄两国的英雄象征。

为了克服顽固立场，厄瓜多尔与秘鲁做了如下最后努力：要求组建特别委员会，为边界问题提供非强制性但具备高度人道主义的意见。这个名为司法技术国际委员会的组织成员来自于阿根廷、巴西以及美国。在我通过竞选成为厄瓜多尔总统之前的几个星期，该委员会发表了他们对秘厄领土之争的看法。委员会认为，Tiwintza是秘鲁的主权领土。上述说法有悖于厄瓜多尔军队几十年来一直所信奉的观点，使得两国之间的敌对情绪急剧升级。

在我就任厄瓜多尔总统的时候，厄瓜多尔和秘鲁两国军队占领了之前协议确定的非军事区。他们离得很近，在某些地段，他们甚至可以在举起步枪之前握手并互道早安。厄瓜多尔军事指挥告诉我，在我完成就职演说之后的数小时，秘鲁军队便极有可能入侵厄瓜多尔。秘鲁很可能引发大规模武装冲突而非局部冲突，见识最为广博的人员觉察到了这种风险，而其他民众则在奋力拼搏以期顺利度过金融危机，或者将注意力集中在新总统的就职演说上。

挑战：困难重重

在走进会议室开始谈判之前，与秘鲁达成和平协定离不开下述因素：

信念。和平协定的制定离不开民众对战争停止的普遍诉求。可与秘鲁的边界问题的棘手之处已经深深根植于厄瓜多尔民众的肉体和灵魂当中，真正解决起来难度堪比登天。

公民参与。厄瓜多尔与秘鲁之间的和解将会是“老百姓的工程”，而不是政府问题。需要大幅提升各个合法组织团体所代表的民众的参与程度。

信任。在这个支离破碎的国度，所有职能部门都需要培养合作以及默契关系。

政治支持。和平协定的制定离不开和平方程式的建立，该方程式得平衡两国以及各个国家的不同职能部门的利益。

经济稳定。在战争爆发之际，必须找出维持厄瓜多尔经济稳定的良方。在如此痛苦的关头，人民关注点都在民族统一上，政府推行经济政策时如何能让民众接受、避免民众对政府施政能力产生怀疑？

一个清晰、连贯的综合性行动计划。制定周到的计划不仅针对军事层面，还应当顾及经济、政治以及国际环境等诸多要求。

为和平做准备

鉴于本章的目的在于体现核心需求的效果，我将集中讨论边界之争的谈判策略以及如何与我的伙伴——秘鲁总统阿尔韦托·藤森——互动，而不再赘述当时厄瓜多尔所面临的复杂经济形势。

我需要一个在实现和平方面有过人天分的政府内阁。时任厄瓜多尔外交部长的何塞·阿亚拉博士，作为最受尊敬的厄瓜多尔外交家，在和平谈判方面颇有造诣，我要求他继续担任外交部长一职。从发生在1995年的上一次武装冲突开始，何塞·盖拉多将军一直担任国防部长；那次武装冲突以厄瓜多尔获得军事胜利告终。我将何塞·盖拉多将军任命为厄瓜多尔国防部长。简言之，我把代表和平的外交大臣以及精于战争的将军均纳入了我的内阁当中。我这么做的目的是向外界传递清楚信号：虽然厄瓜多尔公开地倾向于以和平方式解决争端，但是在必要的时候，我们时刻准备着与敌人战斗到底。

外交部长何塞·阿亚拉告诉我，两方外交代表团已经就长期以来一直存在争议的几乎所有问题达成了一致意见。剩下的问题，也就是以Tiwintza为代表的小范围领土之争，只能交由两位总统亲自决定。这就需要最高权力层面的最后阶段会谈，也就是媒体口中的“总统外交”。

我致电哈佛大学法学院的罗杰教授，邀请他前来基多，加入厄瓜多尔政府团队，分析当前形势，头脑风暴各种可能方案，准备谈判策略。

当罗杰抵达基多后，我们同时研究了问题的各个方面。我们与国防部长仔细讨论最新的军事情况，与外交部长深入交流最新的外交进展。为统一意见，提高全体人员的工作效率，罗杰主动花费半天时

间，为与谈判相关的内阁以及谈判人员授课，介绍他的经典理论——谈判的七大要素以及如何将理论运用到谈判过程当中的使用技巧。

鉴于当前的紧张局势，几乎不可能安排两位总统的私人会晤。然而，在准备与总统阿尔韦托·藤森的最终见面过程中，罗杰和我一起检视了建立个人工作关系的方法。

任何新工作最初的两三天总是有些忙乱，即便总统就职也是如此。我们的会议经常会被各种紧急事务所打断，只能利用零碎的闲暇时间进行讨论。我记得，我曾在两个安排好的会晤之间把罗杰请进我的办公室，我还曾在深夜11点之后在我宫殿寓所的餐厅里与罗杰见面。

建立融洽关系的核心要素

在谈判过程中，谈判者之间的关系与谈判内容同样重要。我的首个战略决策是依靠两国谈判队伍之间已经建立的现存工作关系。对我而言，最为重要的任务是与从未谋面的阿尔韦托·藤森总统建立良好的私人关系。任何人都无法代替我完成上述使命，因此弄清楚如何实现上述目标是个极大挑战。

在我就任总统的第三天，我意外接到了巴西总统卡多佐的电话，邀请我前往巴拉圭首都亚松森参加与阿尔韦托·藤森总统的私人会晤。按照计划，我们三人将在36小时之后参加古巴总统的就职典礼。

我已经清楚意识到两点：首先，我急切需要首次见面；其次，我并未做足处理边界之争的准备。如何与阿尔韦托·藤森总统交流，才能向他传达意图的严肃性且不会给他留下我想要争取并拖延时间的印象，就至关重要。

欣赏：表达你对其优点以及所面临处境的理解

我们的团队成员均欣赏，我应当明确表达对阿尔韦托·藤森总统数年以来在边界问题上所做努力的肯定，以及他从中总结出来的知识经验的欣赏。在冷静观察者看来，上述对阿尔韦托·藤森总统的评价是非常中肯的。我希望，这样的初步认识能够有助于我们找到情感上的共鸣，为后续谈话奠定基础。我与罗杰的准备工作以下述方式展开：

罗杰：你与阿尔韦托·藤森总统首次见面的目标何在？

哈米尔：有两个目的。我希望认识他并了解他对当前形势的看法。此外，我还希望他能够承诺，尽可能采取对话方式，尽量避免以战争解决问题。为了实现上述两个目标，我希望先倾听对方的想法并向他提问。

罗杰：听起来不错。但是，如果你对他紧追不放，询问各种问题，他可能觉得像是在被联邦调查局质问，很可能会拒不开口。你让阿尔韦托·藤森总统觉察最简单且明智的办法就是了解你的想法。不妨敞开心扉，向阿尔韦托·藤森总统直言你的某些意图。

我严格遵从了罗杰的建议。采用讲故事、列举历史事件的方式，向阿尔韦托·藤森总统说明我对他所面临的艰难局面的理解。反过来，我要求阿尔韦托·藤森总统将他对我的极度复杂处境的理解和盘托出。他的反应还不错，虽然稍显谨慎。他用轻柔且平和的语调告诉我："从就任秘鲁总统那天开始，我就心怀三个目标：消除恶性通货膨胀；肢解光辉道路叛乱分子；终结与厄瓜多尔的边界之争。我已经成功达成前两个目标，第三个目标同样必须有定论。"

他的回答给我提供了机会，得以坦率地表达我对他在前两项当中所做努力的高度赞赏——这是被全世界人民所普遍称道的。与此同时，我对他的第三项目标则持观望态度。

归属感：找出一致之处

我们的首要任务就是改变公众对两国之间关系糟糕透顶的普遍看法。这需要多方共同努力，包括：阿尔韦托·藤森总统、我、我们的员工以及官员、媒体以及广大公众。多年以来，两国都将对方视为敌人。

阿尔韦托·藤森总统和我达成一致：让各自国家的普通民众了解到我们正肩并肩共同努力，力争终止存续数百年的边界之争。

所谓“无图无真相”，罗杰提议我安排一张两位总统的合影。我说，这不是问题。在会议开始之前以及结束之后，都会有媒体在场。罗杰认为，两个人握手或者并肩站在一起的照片没有说服力，他希望我们两个人肩并肩坐在一起，手拿着笔，同时将目光投向某些草案或者某个便签。我们不用盯着镜头或者注视对方，我们只需向公众呈现真实的工作状态。这样的照片能够让第三方、媒体以及公众相信事态正向着较好的方向发展。照片还能反映两位总统正在同舟共济，力争解决边界争端问题。

当我从巴拉圭回到厄瓜多尔的时候，我递了一张报纸给罗杰，头版就是两位总统合作的照片。



我告诉罗杰，我知道该照片是为了影响公众舆论，但这张照片同样让阿尔韦托·藤森总统很震惊。看着这张照片，阿尔韦托·藤森总

统说，两国民众将开始期待我们能够解决边界争端问题。我们在万众瞩目下承担该重任，我们需要对各自国家的民众负责，顺利终止边界之争。

地位：“我将认可他的资历”

亚松森是阿尔韦托·藤森总统和我首次会面的地方，中立国阿根廷的总统卡洛斯·梅内姆好意为我们提供了总统套房。当时，阿尔韦托·藤森总统已经连续8年担任秘鲁总统，而我则刚刚上任4天而已。

“第一印象只有一次机会，”我提醒自己，“开门见山并不会对我的立场造成影响。相反，这种做法能够表现我的坦诚直率和公正客观。”

我想：“我将承认他的资历，这是一个毫无争议的个人问题。当然，我不会接受他所提出的任何存在激烈争议的有关敏感话题的实质性建议。”

我说：“阿尔韦托·藤森总统，你已经做了8年的秘鲁总统，而我则刚刚上任4天。你曾经与我的4位前任谈判边界之争，我希望能够从你的丰富经验当中获益。”

我问他：“你认为我们如何才能在满足秘鲁和厄瓜多尔两国利益的前提下，解决边界争端问题？”

我谦恭有礼地表达了我对他资历的认可。例如，我通常会让他先走进会议室。反过来，他对我同样彬彬有礼。

通过这种方式，我承认并尊重阿尔韦托·藤森总统的特殊地位。我同样承认自己作为厄瓜多尔总统以及厄瓜多尔国情内行人员的特殊

地位。

承认阿尔韦托・藤森总统的地位并不意味着我同意他的观点或者处境。与此相反，对他的欣赏以及对他的资历的尊重使得我能够在不危及双边关系的前提下，公开表达不同立场。

自主权：不要告诉别人该做什么

自主权是人类的核心需求之一，对于诸如政治家等拥有权力的人物而言，则尤为敏感。多年以来，厄瓜多尔和秘鲁都拒绝与对方谈判，因为双方都害怕公众将认定他们向对方的需求“屈服”。没有哪位政客希望成为公众眼中受他人掌控的人，当双方处于某个百年之争的两个对立面时尤为如此。

总统的所作所为引起选民质疑，这是非常危险的。假若如此，总统在本国的处境将会变得艰难。

在所有会议当中，我时刻保持小心谨慎，唯恐一不小心侵犯了对方的自主权。与此同时，我也时刻注意确保自己的自主权得到充分尊重。例如，我绝对不能说阿尔韦托・藤森总统应该做什么，而是主动征求阿尔韦托・藤森总统的看法，让他来谈谈两国总统如何才能解决这个消耗财力的长期边界之争，并观察他的反应。

我对他个人的尊重并不意味着我会完全同意他的观点，或者将无条件满足他的要求。

“我不能要求我的国会以及人民向秘鲁的需求屈服，我不会这么做。如果我这样做，国会永远不会同意，厄瓜多尔的任何百姓也不会同意，这是一条死路。你认为我们如何才能向着和平协议迈进？”

我希望阿尔韦托·藤森总统意识到：厄瓜多尔的总统、国会以及普通民众都不会向秘鲁的这一要求妥协。否则，我们的自主权将被蹂躏。

角色："我们"指的是来自谈判双方的"我们"

谈判者们可能同时扮演多种角色，有时候这些角色之间相互矛盾、重叠或者互补。为了解决长期存在的边界之争，两位总统都将承担重要职责。两位总统都必须说服自己的选民接受终止边界之争的方案。在我看来，我需要参与两个同时进行的谈判。很显然，我的首要任务是与阿尔韦托·藤森总统谈判。我的另外一个职责，虽然不太明显但却同样重要，在于我必须与厄瓜多尔人民、机构以及代表团体谈判。

我意识到阿尔韦托·藤森总统的处境与我如出一辙——角色和任务均相同。因此，我提议，我们的言行举止不要伤害各自作为本国人民授权代表的合法地位。例如，宣称某个条款对厄瓜多尔有益是因为它有害于秘鲁（反之亦然），最终只能自食其果。

与此相反，我认为两位总统的责任在于向本国民众传达如下信息：和平协议有益于厄瓜多尔和秘鲁这两个当事国、整个南美地区、国际贸易、经济发展以及贫困的消除。我们的计划应当是双赢的。在制订计划过程中，我们肩负重任，充满个人意义。

在国际事务当中，很多时候，目标都是为了谋得对方的承诺。媒体不停在问：

"谁做出了让步？"

"谁屈服了？"

“你们达成共识了吗？”

“没有？那么，谈判失败了？”

媒体希望看到我们以胜利者的姿态打败诡诈的敌人。但是，“我们”指的是来自谈判双方的“我们”。在谈判当中，在签署和平协定之后，双方为了履行该和平协定还将继续合作的情感承诺才是最为有用且最为强大的谈判成果。一起合作并不意味着我们当中的任何一方需要放弃自己的自由、裁量权或者自主权。

事实上，我们可以将困难转化为机会。要做到这一点，我们需要重新认识自己所扮演的角色：从对手变为伙伴，从零和博弈当中相互对立的纯粹生意人转变为寻求各种方案，以期扩大经济规模和可能结果范围的联合问题解决者。

核心需求分类

某些时候，多种核心需求交织在一起，我们需要根据实际情况，确定优先顺序，以不同程度强化各个核心需求。一个特别具有挑战性的情况出现了，国际专家所发表的意见，虽然没有法律约束力，但却着实为秘鲁摇旗呐喊，宣称Tiwintza是秘鲁的主权领土。然而，如果屈服于上述主张，不管是谁担任厄瓜多尔总统都会下台——贬低了总统的地位，背叛了自己的角色，辜负了民众的信任。我要了解秘鲁在边界之争当中所占优势以及长处。与此同时，理解厄瓜多尔的处境、我的自主权以及自己所扮演的角色。

我对这些核心需求的敏感帮助我化解了难题。

“阿尔韦托·藤森总统，”我说，“秘鲁在这个有争议的地区胜算较大。实际上，委员会的意见可能使得秘鲁赢得领土主权的可能性大于厄瓜多尔（表达对秘鲁观点的欣赏）。如果我是秘鲁总统，我将别无选择，争取获得每一平方米的土地（从秘鲁总统观点的可取之处的欣赏）。但是，作为厄瓜多尔总统，我不同意将这块自厄瓜多尔建立以来的每一位总统以及每一届国会都据理力争属于本国的土地拱手让给秘鲁。（我希望对方能够反过来站在我的角度看待问题，理解我的处境以及我所面临的难题。）对于上述有争议地区，我们坚信厄瓜多尔拥有道德支持和法律保障。我们不会轻易因为不具法律约束力的意见而改变信仰。类似的意见，即便再来千百条，也不足以改变数百年以来我们对这块土地的所有权。（作为国家，我们拥有主权。）因此，任何厄瓜多尔总统都会说跟我一样的话，做跟我一样的事。（我希望获得对方的欣赏。）现在，我们可以站在本国总统的角度，履行我们的使命，找出能够让两国民众接受的方案。”（我希望能够找到我们在公平正义方面的共同点。）

上述对话使得我们两个人团结一致解决问题。我们显著合理、精心准备且目标明确的最初措施得益于两位总统，以及两个代表团之间迅速建立起来的默契关系。和平变成了闪光灯和磁场，占据了我走马上任之后的77天当中绝大多数时间和精力。

和平协议

我们定期向厄瓜多尔人民汇报谈判的进展情况。谈判进展非常明显，于是原先的恶性循环被良性循环所替代。谈判变得受人欢迎，赫然成为国家目标之一。国民参与度显著提升，每个人都希望参与其中，表达自己的心声。共同目标能够增进默契关系。政治团队开始支持我们的谈判，因为他们知道和平才是大势所趋，如果他们支持和平行动，利显然是大于弊的。以往的负面情绪变成了现在的和谈。来自社会各个阶层的极大支持从很大程度上推进了政府的最初行动计划，虽然该和平进程并不能稳定经济态势，但至少不会因为战争威胁使得经济形势出现恶化。

1998年10月26日，阿尔韦托·藤森总统和我在巴西利亚签署了最终的全面和平协定并获得两国国会批准。这一天距离我们的首次见面足足10个星期。秘厄两国同意，整个有争议的地区将划定为国际交流公地，两国均不得在该区域从事经济或者军事活动，除非秘厄两国后来另有约定。

Tiwintza要求获得特殊待遇。我们两位总统经协商决定，如果为我们提供帮助的四个国家的代表能够在Tiwintza问题的处理上取得一致意见，我们将努力接受这个事实。秘厄两国的国会通过投票决定是否将仲裁权授予四国代表。

我们所确定的Tiwintza政策颇具新意。针对Tiwintza的实际状况，代表们将主权概念从产权概念当中剥离出来。于是，这块土地如今成了秘鲁的主权领土。与此同时，围绕着Tiwintza的一圈约为1平方公里的土地则永远属于厄瓜多尔，是其私有财产。这块土地处于秘鲁境内，但与厄瓜多尔接壤（就像厄瓜多尔可能拥有秘鲁首都利马的某

些土地）。两个国家都未曾“放弃”Tiwintza。秘鲁政府可以说：“Tiwintza是我国主权领土的一部分。”厄瓜多尔政府可以说：“Tiwintza永远是我们的。”

最后的反思

我欣赏罗杰和丹尼尔的说法：很多谈判者都认为谈判过程中最好保持纯粹理性。诚然，敌对情绪很容易升级并引发问题。然而，从我自身经验来看，更为重要的是，情绪可以帮助我们走出困境。在走进谈判室的那一刻，我已经决定采取主动，针对每一项核心需求行事，包括欣赏、参与感、自主权、地位以及角色。这种做法使得阿尔韦托·藤森总统和我能够建立良好私交，加强工作关系，进而制定并坚决执行协议。

1998年，厄瓜多尔和秘鲁之间的谈判本身就是巨大成功的。边界之争得以破冰，且未再重蹈覆辙。从协议签署那天开始，再也没有出现一例有关两国边界军事行动的报道。两国之间的贸易往来以及各个层面的合作日益密切，其频繁程度创下历史新高。边界两边的政府以及普通民众都开始歌颂、珍惜并享受和平。

我希望厄瓜多尔和秘鲁之间建立和平的首要原因在于希望让两国享受只有和平才能带来的福利。此外，与秘鲁的和平共处使得厄瓜多尔能够减少军费开支。这些资源可用于各种消除贫困的项目。1998年，协议签署之后，我的内阁将我的想法落到了实处。

2000年1月，一个由军方支持的政变导致我的下台。具体原因过于复杂，在此不便赘述。这种结局与很多拉丁美洲总统的命运极为相似。

以上故事是官方层面的部分内容。在个人方面，阿尔韦托·藤森总统和我逐渐建立了私交，超越了共事范畴。

2004年3月，在东京皇家花园酒店，我与阿尔韦托共进咖啡，反思我们所学到的东西。阿尔韦托说：“和平是大势所趋，每个人都尊敬它。”刚开始的时候，我们当中很少有人认为和平是可能的。但是，现在每个人都沐浴在和平当中。

巴西和谈过程当中的某次对话在阿尔韦托和我的脑海里留下了深深的烙印。在某次记者会后，我告诉阿尔韦托：“事态正在悄然发生变化。很显然，过去厄瓜多尔记者聚集在一边，而秘鲁记者则挤在另一边。而现在，他们混在一起。这是个好彩头。”

阿尔韦托回答说：“昨天，当我阅读利马报纸中的某篇文章时，我仿佛觉得我们都站在支持和平的立场上，共同面对两国破坏和平的势力。”我点头表示赞同。

从一开始，我们就以合作者的姿态，满足我们的核心需求，包括参与感、欣赏以及自主权。我们的地位得到了尊重，角色令我们充实，我们成功营造了推进实质性内容的氛围。绝大多数时候，形式和内容是齐头并进的。

11 结论

我们的日常生活离不开各种情绪。但是，谈判期间总是有太多事情需要思考，所以我们不太甚至从不考虑情绪因素。我们的脑袋总是充斥着各种想法，任由情绪自由发展。

绝大多数谈判者都将情绪视为清晰且理性思维的强大阻碍。于是，我们并未意识到正面情绪所带给我们的机会。虽然《独立宣言》反复强调“追求幸福”，对于如何追求幸福，系统化的尝试似乎少之又少。

如果我们不同意某人的观点，我们如何与对方互动，才能激发双方的正面情绪？正是基于此，本书提出了两大重要命题：

首先，**主动出击。**如果你无法欣赏你的谈判对象的意见，不要等到情绪爆发再做出反应。

其次，**针对核心需求而非情绪。**不要试图理解每种情绪及其可能的诱因，集中关注五大核心需求，借此激发你和对方的有益情绪。

让我们再来回顾一下这些核心需求：

1. **赏识。**不被他人所认可总会让人情绪低落。我们可以通过理解对方观点，表达欣赏；从他们的想法、感受或者行为当中找到可取之处；我们可以通过语言或者行动将我们的理解传达给对方。我们同样也可以欣赏自己。

2. **参与感。**不要让每位谈判者觉得孤单和生疏，我们应当努力建立作为伙伴的结构联系或者作为知己的个人联系。

3. **自主权。**认识到每个人都希望拥有影响或者做出各种决定的自由。我们可以扩张自己的自主权，避免侵犯其他人的自主权。

4. **地位。**没有人喜欢被贬低的感觉。不要与他人比较谁的社会地位更高，承认各自的特定擅长领域，包括我们自己的。

5. **角色。**不能为我们带来成就感的角色会让我们觉得过于卑微和无所事事。我们可以自由选择角色，以更好地与对方合作。我们可以将任何可以让他们感到充实的角色纳入活动范围当中。

本书所介绍的理论并不能主动发挥效用，需要你们理解并将之付诸实践。你可以采取恰当的行为方式，满足他人以及自己的核心需求。表达欣赏，建立归属感，尊重每个人的自主权以及地位，塑造更有意义的角色。

我们坚信，巧妙利用核心需求能够改善工作以及家庭关系。你可以将谈判从压力重重且令人担忧的交流转变为肩并肩的对话，使得你们能够倾听对方心声，从对方那里学习经验并尊重对方，你可以收获更多。谈判将带来希望，而不是愤恨。

附录

附录一 谈判的七大要素

对医生而言，在诊断病情的时候，找出症状是由身体哪个部位出问题所导致的是非常有用的。确认消化系统、循环系统、呼吸系统、神经系统以及骨骼系统是否出了问题。同理，在诊断谈判到底哪个环节出了问题的时候，哈佛大学全球谈判项目找出了构成谈判框架的七大要素。在表A中，左栏标示了谈判七大要素的具体内容，中间栏的问题可用于诊断相对应的谈判要素，右栏则是规范建议举例。

这七大要素构成所有谈判的框架，包括“基于需求的谈判”。

表A 构成谈判主要框架的七大要素

要素	可用于诊断的问题	规范建议举例
关系	每位谈判者是如何评价和看待对方的？	与其他谈判者建立融洽的工作关系； 肩并肩，协作共赢。
交流	交流是否不太顺畅？ 是否带有欺骗性？ 是否是单向的？ 谈判者是否告诉对方应该采取哪些行动？	建立简单的双向交流； 询问对方情况，倾听对方的心声，做个值得信赖的人； 避免做出模棱两可的承诺。
利益	谈判者是否向你提出要求并阐明他们的立场，却试图隐藏现象背后的真实需求？	尊重对方的利益，了解自己的利益并将它告诉你的谈判对象（你不需要向对方透露某些利益对你而言的重要性）。
方案	谈判是否看似零和博弈，谈判双方非赢即输？	双方一起实施头脑风暴，找出各种可能同时满足双方需求的方案，但不要做出任何承诺。
标准	是否大家都不在于公平性问题？ 他们是否一直在重复自己（不）愿意做的事情并为此争论不休？	寻找并要求执行对双方均有说服力的外部公平标准。
谈判协议的最佳替代方案	双方是否都在威胁对方，但却都不知道如果不能达成共识，他们下一步该怎么办？	考虑你们双方的备用方案； 认识到任何协议都会比未能达成共识、只能选择退而求其次的情况更为靠谱。
承诺	谈判者是否要求对方做出不切实际的承诺？ 他们是否未能起草他们愿意做出的承诺？	起草各方可能做出的公平且切合实际的承诺。

附录二 谈判术语

“当我使用一个词时，”鸡蛋形的矮胖子用一种很轻蔑的腔调说，“它只意味着我选择它要意味的那个意思——不多，也不少。”

“问题是，”爱丽丝说，“你能造一些词，它们包含很多不同含义吗？”

“问题是，”鸡蛋形的矮胖子说，“谁是主人——关键在这里。”

——刘易斯·卡罗尔《爱丽丝梦游仙境》

语言学家为很多词语提供了数千种字面意思，比如情绪。为了澄清本书当中关键术语的使用情况，我们列了一些简短的术语。主要分为两个部分——第一部分用于定义情绪，第二部分则用于定义核心需求。

什么是情绪

情绪指的是具有重要个人意义的体验，通常与显著的生理感觉、想法、生理机能以及行动趋势等紧密相关。

通常，人们可以选择做出某种情绪反应或者另一种情绪反应，可以将雨天视为令人沮丧的，也可以将雨天看作是阅读言情小说的绝佳时机。

正面情绪。需求得以满足通常能够激发令人振奋的情绪，比如热忱、希望以及高兴。正面情绪可能导致合作行为。

负面情绪。需求未被满足通常会激发令人痛苦的情绪，比如愤怒、恐惧以及悔恨。负面情绪可能导致竞争行为。

在本书当中，感受主要分为两种：

•一种是生理感觉，比如饥饿感或者疼痛感；

•一种是充满感情的信念，比如感觉自己被接纳或者感觉自己得到了认可。

感受（定义为充满感情的信念）与情绪之间存在显著差异。对于情绪体验者而言，情绪是毋庸置疑的事实，无论其他人如何看待它。因此，情绪是我们所感知到的东西，也是我们当时所处的状态。例如，愤怒可以被归为情绪："我感到愤怒"的概念等同于"我正在发怒"。然而，感受则是站在情绪体验者的角度上说的，对于其他人而言，可能并不尽然。例如，"感觉自己被接纳"就不属于情绪的范畴。谈判者可能感觉自己被接纳，但事实上，对方未必真的接纳了他（她）。

对谈判者而言，情绪与感觉之间的上述区别有着重要意义。多种情绪可能与某种感觉相互关联，所以感觉所承载的情绪信息远远超过单一情绪。谈判者无须费力浏览大量情绪词汇，明确某人的情绪状态。谈判者可以很轻松地从为数不多的感觉词汇中找出能够描述谈判者情感体验的词汇。事实上，每种核心需求都有与之对应的少量感觉词汇。例如，与归属感相关的词汇仅有两个——"感觉自己被接纳"以及"感觉自己被排除在外"。

将注意力集中在感觉当中而非情绪之上的做法可能导致理解出现偏差，但是上述风险可以与任何谈判者所面临的巨大挑战相抵消。谈判者需要投入大量时间和精力，了解任何谈判过程当中被时不时激发的各种情绪。

什么是核心需求

核心需求指的是人类对个人重要性的诉求，通常出现在双边关系中。

核心需求之所以强调“核心”，是因为涉及我们希望或者期望以何种方式被对待。影响核心需求的小小举动可能带来巨大的情绪波动。

“核心需求”与“需求”之间存在一定程度的重合，但是它们并不完全对等。解决冲突理论学者约翰·伯顿与人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛对这两个概念的使用同样存在差异。“需求”指的是我们幸福生活所涉及的生理或者心理要求，比如食物或者水。无论你的谈判对象是国家领导人还是乳臭未干的小毛孩，都离不开食物、水以及归属感——如果某种需求未能得以满足，我们将会十分渴求得到它。“核心需求”可被视为对社会需求的更为细致入微的描述。核心需求通常出现在某段关系当中，其强烈程度与交流对象密切相关。外交家可能对自己孩子贬低自己地位的行为毫不在意，但是如果某个国家的首脑贬低自己地位，他（她）就觉得自己被冒犯了。

赏识：在本书当中，欣赏主要分为两种：作为一种核心需求，指获得认可的感觉；作为动词，涉及对他人观点的理解，从他们的想法、感受以及行为中找到可取之处，并将你的理解传达给对方。

归属感：指个人自己感觉被别人或被团体认可与接纳时的一种感受；联系可以是结构性的或者个人的。

自主权：指个人在不被强加外力的情况下，实施或者制定决策的自由。

地位：指的是相对于其他人，某人所处的位置。社会地位指的是某人在社会阶层当中的大体位置，而特殊地位指的是某人在某些定义相对狭窄的实质性领域所处的位置。

角色：工作标签以及在特定情况下，我们希望某人完成的各项活动。

致谢

日复一日编写本书是对友情的考验，哈佛大学谈判项目的同事们经受住了考验。布鲁斯·巴顿、希拉·汉以及道格拉斯·斯通从百忙当中抽出时间，与我们讨论各种问题，挑战我们的想法，分享他们从《高难度谈话》（*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*）的写作过程当中总结得到的专门知识。

作为哈佛大学谈判项目的行政助理，琳达·克鲁兹为保证本项目能够得以顺利推进，投入了大量时间。在临近最后期限的时刻，琳达力争确保每一个人都能保持清醒的头脑。

我们为能够在哈佛大学法学院的谈判项目当中拥有专家而备感荣幸。作为哈佛大学法学院的法律专业教授以及哈佛谈判项目小组的组长，鲍勃·芒金为各种项目（比如：本项目）提供支持，进而接受先进理念。鲍勃为我们提供了有益见解，并为我们在哈佛大学法学院开设谈判心理课程提供了指导。谢谢你，鲍勃！谢谢你，哈佛大学法学院的院长艾蕾娜·卡根女士！感谢哈佛大学法学院为我们谈判情绪层面的研究工作提供的无私帮助。

其他来自于哈佛谈判项目小组的同事以及朋友同样也为我们提供了有益见解和观点。我们希望感谢（按照字母先后顺序排名）：马克斯·巴泽曼，哈佛大学商学院教授，很早就对我们的想法提出了质疑，帮助我们厘清谈判框架；埃里克·伯杰，来自肯尼迪政府学院，投入大量时间，与我们一起寻找各种可能；鲍勃·博尔多纳，哈佛大学法学院法律学讲师（这是一位异常出色的讲师），一直以来为我们提供精神鼓励、灵感以及友谊；比尔·布雷斯林，曾任《谈判杂志》

编辑；我们特别感谢萨拉·科布在担任哈佛谈判项目小组执行理事期间，对尚处于初级阶段项目的大力支持；贾里德·柯翰，麻省理工学院斯隆管理学院助理教授，有关合议的“主观价值”的创新性研究；埃胡德，以色列政治专家，我们曾经向他咨询戴维营的例子。

我们还希望对以下哈佛谈判项目小组的同事表示感谢：苏珊·哈克利，哈佛谈判项目小组常务董事，一直陪伴在我们左右，为我们提供灵感和智慧；詹姆斯·科文，哈佛谈判项目小组助理主任，参与了我们很多次的头脑风暴；阿斯特丽德，哈佛谈判项目小组前同事；汤姆·科汉，麻省理工斯隆学院教授；黛比·柯波，西蒙斯学院教授，其谈判学著作深化了我们的理解；梅丽莎·曼纳林，哈佛谈判项目小组课程开发主任，为我们提供了富有创意的想法以及无私协助；霍华德·莱福，哈佛大学退休教授，谈判学的先驱；玛丽·罗，麻省理工学院监察员以及谈判学兼职教授，在情商这个术语出现之前，已经为麻省理工斯隆学院的学生讲授情商理论；鲍勃·麦克西，麻省理工斯隆学院退休教授，本书当中的例子利用了他在人力资源管理方面的专长；杰斯沃德·萨拉科斯，塔夫茨大学弗莱彻法律与外交学院教授，感谢他在午餐时间与我们讨论如何教学谈判的人际关系维度。

我们还希望对以下哈佛谈判项目小组的教务人员表示谢意：弗兰克·桑德尔，哈佛大学法学院教授，感谢他所提出的尖锐问题所引发的思考；吉姆·塞巴尼斯，哈佛大学商学院教授，他在谈判排序方面的见解帮助我们理顺了第9章准备工作的思路；拉里·萨斯坎，麻省理工学院教授，为我们提供大力支持以及对谈判的独特见解；丽兹·蒂皮特的办公桌恰巧与我们办公室毗邻：感谢你，每天不厌其烦地满足我们的各种请求，每次都报以发人深省的回答；迈克·惠勒，哈佛大学商学院教授，有关即兴演讲以及谈判的著作引发我们的思考；比尔·尤里，全球谈判项目主席，与我们如何才能改变世界的观点不谋而合；乔希·韦斯，全球谈判项目副主席，对我们总是有问必答，不厌其烦。

特别感谢哈佛大学谈判项目小组的工作人员以及哈佛大学法学院每月定期举行的争端解决论坛的参与者以及组织者：罗布·博索、埃德·希利斯、南希·劳顿、罗恩·蒙泰韦尔德、亚当·摩坦克、南希·瓦特斯以及金姆·赖特，你们让哈佛大学谈判项目小组光彩耀人。

对于本书的编写，很多心理学家的评论起着至关重要的作用。基思·奥尔雷德，肯尼迪政府学院教授以及我们在哈佛大学谈判项目小组的同事，其作品深化了我们对谈判的理解。苏珊·菲斯克，普林斯顿大学教授，帮助丹尼尔完成了谈判当中情绪的实证性研究。金柏琳·李尔利，剑桥医院/哈佛医学院的心理学主任以及我们在哈佛大学谈判项目小组的同事，深谙人类情绪活动之道，并将严谨的精神分析见解运用到对我们的反馈当中。菲尔·莱达斯，麦克林医院/哈佛医学院心理学主任，天生的谈判者，从认知行为心理学角度提供了有益建议。史蒂夫·尼森鲍姆，马萨诸塞州总医院资深心理咨询师并在哈佛大学医学院任教，马萨诸塞州的传奇式金牌调解人，他带给我们的不仅有严谨的逻辑思维，还有温热暖心的友情。布鲁斯·沙克尔顿，同样也是哈佛大学医学院的教员，为我们提供了大量有关谈判当中情绪所起作用的珍贵资料。

此外，来自共识达成研究院的哈尔·莫维斯以及来自普林斯顿大学的里贝卡·乌尔夫为我们提供的反馈弥足珍贵。他们从情绪理论以及谈判理论的角度，注意到本书的某些重要章节需要修改。

我们非常感谢霍华德·加德纳，哈佛大学教育学院教授，我们与他一起讨论了双方理论之间的联系。哈佛大学心理学系的杰罗姆·卡根为我们对情绪的定义出谋划策。特别感谢来自罗马尼亚的两位同事，心理健康专家鲁克桑德拉·图多塞和维罗妮卡·博戈林。我们怀念与你们以及你们的同事在Babej Boyes大学的交流。你们提出的很多建议都被我们融合到了本书写作过程当中。

在政府以及私立部门从事谈判以及领导力教学工作的同事为我们审阅初稿。长期合作伙伴尤利埃格和弗里茨·飞利浦凭借多年以来欧洲顶级谈判咨询师从业经验，为我们做出了宝贵贡献。马克·戈登，波士顿咨询公司的合伙人，总是有求必应，即便正好赶上他繁忙旅行计划，也是如此。他非常慷慨地同意我们借用其所提出的“桶分类系统”概念。约翰·理查德森，在哈佛谈判项目当中的长期合作伙伴，每次都会针对我们的想法给出令人耳目一新的见解，力证某些未被明确说明的假设。来自CMPartners（一家谈判咨询公司）的汤姆·肖布仔细审阅本书，运用自己在争端解决方面的丰富经验，帮助我们将其中某些概念固化为文字。吉姆·塔尔则运用谈判咨询师的跨国工作经验为我们贡献一己之力。韦恩·戴维斯帮助我们寻找有关本书所涉及案例——联合国安理会第242号决议的信息。来自哈佛肯尼迪政府学院的马蒂·林斯基阅读了本书手稿，提供了如何才能更清楚表达想法的建议。

在过去几年中，我们在哈佛大学法学院开设了课程，讨论本书当中所提及的不断进化概念。我们希望学生能够从我们的课程中学到一些东西，更希望我们能从教学过程中学到有用知识。我们还要感谢所有参与丹尼尔在麻省理工斯隆学院所开设的谈判课程的学生以及教学助理所提供的宝贵意见。

我们惊叹于学生研究助理所表现出来的敬业精神以及知识才能。除了哈佛大学繁重的课业任务之外，他们为本项目投入了大量的时间和热情，工作内容远远超出作为研究助理的职责范围。谢谢你们！玛利亚、大卫、莎娜·贝克、布鲁克·克莱顿、苏茜·古德曼、艾米丽·霍华德、安德鲁·李、乔·牛西奥、凯瑟琳·奥格尔曼、汉塞尔·范、佐伊、艾玛·华林以及汉娜·韦斯。

还有很多人对本书的面世做出了贡献。我们从很多学者身上汲取经验，包括：哈佛大学医学院的迈克尔·科恩；辛辛那提法学院的马

约莉·科曼·亚伦；肯尼迪政府学院的杰夫·弗朗索瓦；迈阿密大学的克拉克；约翰霍普金斯大学的克莱尔·金；丹麦奥胡斯大学商学院的拉杰什·库马尔；开放社会研究所的莉兹·洛朗；俄勒冈州法学院的迈克尔·莫菲特；麻省理工斯隆学院的米谢勒·威廉斯以及转换冲突同盟的克雷格·泽利泽尔。默普西·肯尼迪帮助我们实施头脑风暴，以确定本书的书名。蒂姆·吉兰为我们准备周一晚上的音乐，本书的某些内容是在他所提供的音乐当中完成的。诺贝尔－劳维斯－拉玛特律师事务所的某位不愿透露姓名的客户为我们的工作提供资金支持，希望本书能够对争端的和平解决有所裨益。

我们特别感谢哈米尔·马瓦德，厄瓜多尔前总统，与读者们分享了本书最后章节的内容。

香农·奎因，《谈判杂志》前编辑与本书的首席编辑，与我们紧密协作，精简文本并使之变得流畅。她的指导以及文字润色工作增加了作者们的工作任务，但是我们相信读者朋友将从中受益。为了读者可以轻松地完成阅读，维京企鹅图书公司的编辑们对本书的每一页内容都作了修改标记。里克·科特、梅伦以及亚历山德拉·陆莎迪动用聪明头脑，精心编辑。与他们合作，身心愉悦。我们的代理——安德鲁·卫理以及莎拉·查尔方特与我们保持着良好关系——让我们能够全神贯注于本书的写作。

在本书筹备过程当中，家人一直全力支持我们的工作，我们为此感到幸运。伊丽莎白·希里贡献了她的业务专长。苏珊·多尔则分享了她在人力资源管理争端方面的知识。苏珊和罗恩·夏皮罗认真审阅每一份草稿并提供有益建议，他们可以称得上是我所认识的最为无私和慈爱的父母。

我们对妻子卡丽·费希尔以及米娅·夏皮罗的感谢无以言表。情绪实用书的写作并不仅仅是个脑力活，它是一种生活体验，当我们得

到规范性想法的时候，我们通常会在与妻子的谈判中尝试使用它们。我们从中学到了很多，非常感谢她们的耐心与支持。

罗杰·费希尔 丹尼尔·夏皮罗

马萨诸塞州剑桥市